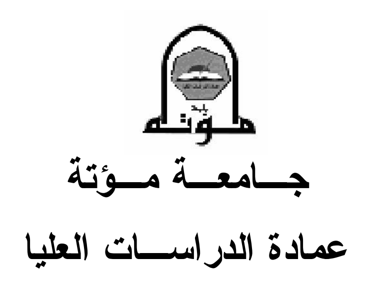




جـــامعـــة مــؤتة
عمادة الدراســات العليا

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم

إعداد الطالب
محمد سليمان البلوي

إشراف
الأستاذ الدكتور إخليف يوسف الطراونة

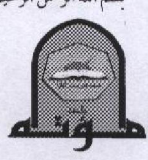
رســالة مــقدمة إلى عــمادة الدراســات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول عــلى درجة الماجستير
في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2008م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تُعبِّر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد سليمان البلوي الموسومة بـــ:

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة تربوية.**

القسم: الأصول والإدارة التربويه.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. اخليف يوسف الطراونة		2008/05/28	مشرفاً ورئيسا
أ.د. أحمد عبدالجليل بطاح		2008/05/28	عضواً
د. منيرة محمود الشرمان		2008/05/28	عضواً
د. محمد عبود الحراحشة		2008/05/28	عضواً



عميد الدراسات العليا
أ.د. حسام الدين المبيضين

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo



الإهداء

إلى نبع الصبر بحر العطاء صاحبة الأيادي البيضاء، إلى شمسي المشرقة التي تلقى بدفئها ولم تغب عني بنورها إلى نبض قلبي الذي به أحيا... زوجتي الغالية، وإلى أبنائي، رائد، مصعب، فهد، جاسر، وشقيقاتهم.

إلى أسرتي وأصدقائي وقائمة لا تنتهي من الرائعين الذين لم يبخلوا علي بآرائهم السديدة ودعمهم المتواصل.

إلى كل من غمروني بعطفهم وأزاحوا عني عناء الغربة فكان لدعمهم المتواصل الأثر الأكبر في إنجاز هذا الجهد المتواضع.

محمد سليمان البلوي



الشكر والتقدير

الحمد لله ربّ العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

بعد أن انتهيت من هذه الدراسة وإعدادها، وجدت أنَّه لا بدَّ أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور إخليف الطراونة الذي قَبِل الإشراف عليّ أثناء الكتابة، وعلى إرشاداته وتوجيهاته، فكان لي خير معين ، فجزاه الله عنا خير الجزاء، كما أقدم شكري للجنة المناقشة على التلطف بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعناء التصفح والمتابعة، فجزاهم الله خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من قدّم لي يد العون والمساعدة في مشوار إعداد هذه الرسالة.

ويسرني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لرفقاء الدرب الذين شاركوني عناء المشقة فكانوا شموعاً أضاءت دربي للأستاذ ضيف الله الحربي، صالح أحمد البلوي، عبد العزيز حمود البلوي، هاني عبد الله البلوي، خالد عابد الحمد، سعود إبراهيم، ناصر خليوي، سامي البلوي.

كما لا يفوتني أن أقدم خالص شكري للدكتور الخلوق الرائع صبري الطراونة نظير قيامه بإجراء التحليلات الإحصائية لهذه الرسالة.

وأشكر كافة المعلمين والمعلمات في محافظة الوجه الذين تفاعلوا معي وأجابوا على فقرات الاستبانة.

محمد سليمان البلوي



فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء..	أ
شكر وتقدير..	ب
فهرس المحتويات..	ج
قائمة الجداول..	هـ
قائمة الأشكال..	و
قائمة الملاحق..	ز
الملخص باللغة العربية...	ح
الملخص باللغة الإنجليزية...	ي
الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها..............................	1
1.1 مقدمة..	1
2.1 مشكله الدراسة...	3
3.1 أسئلة الدراسة...	4
4.1 أهميه الدراسة...	5
5.1 أهداف الدراسة..	7
6.1 تعريف المصطلحات...	7
7.1 حدود الدراسة..	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....................	9
1.2 الإطار النظري...	9
2.2 الدراسات السابقة...	40
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم...	58
1.3 مجتمع الدراسة..	58
2.3 عينة الدراسة..	58
3.3 أداة الدراسة..	59
4.3 معيار تقدير الفقرات.......................................	60

المحتوى	الصفحة
5.3 صدق الأداة..	60
6.3 ثبات الأداة..	60
7.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة.........................	61
8.3 متغيرات الدراسة..................................	61
الفصل الرابع: عرض النتائج.................................	62
1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..................	62
2.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.................	63
3.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.................	65
4.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.................	69
5.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس..................	71
الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات............................	73
1.5 الخاتمة..	73
2.5 المناقشة...	74
3.5 التوصيات..	79
المراجع...	80
الملاحق..	89



قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها................................	59
2	قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة..................................	60
3	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين الإداري.......	62
4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي.........	63
5	أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها..........................	65
6	نتائج اختبار (ت) للنوع الاجتماعي على التمكين الإداري...............	66
7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي لفقرات التمكين الإداري...	66
8	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل على التمكين الإداري..........	67
9	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة لفقرات التمكين الإداري...	67
10	نتائج التحلل التباين الأحادي لأثر الخبرة على التمكين الإداري.........	68
11	نتائج المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه)...............................	68
12	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي النوع الاجتماعي لفقرات الأداء الوظيفي..	69
13	نتائج اختبار (ت) للنوع الاجتماعي على الأداء الوظيفي.................	69
14	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي لفقرات الأداء الوظيفي..	70
15	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل على الأداء.....................	70
16	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة لفقرات الأداء الوظيفي..	71
17	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على الأداء الوظيفي...........	71
18	تحليل الانحدار البسيط...	72



قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
1	أنموذج التمكين لبيرلين وهاريس...........................	22
2	أنموذج بودنار في القيادة التمكينية...........................	25
3	أنموذج بودنار للقيادة التمكينية.............................	26

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوانه	الصفحة
أ	الاستبانة بصورتها الأولية................................	89
ب	الاستبانة بصورتها النهائية..................................	94
ج	أسماء قائمة المحكمين......................................	99
ج	خطابات تسهيل المهمة......................................	101

الملخص

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم

محمد سليمان البلوي

جامعة مؤتة، 2008

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة والتي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري (89%) والأداء الوظيفي (91%)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.



Abstract

The Administrative Empowerment and its relation with Job Performance Among Teachers of Public Schools in "Al Wajh" Governorate in The Kingdom of Saudi Arabia

Mohammad Suliman Al Balwi
Mu'tah University, 2008

This study aimed at identifying the effect of Administrative empowerment on the job performance among teachers of public schools in "Al Wajh" Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study also aimed at identify in the concepts of the researched, of their different personal performance, of the level of Administrative empowerment.

The researcher employed the analytical descriptive methodology which includes the field study method of gathering data my means of a questionnaire which is comprised, of (53) items. The viability and reliability of the items were attested. Stability covariant for the Administrative Empowerment reached 89% and for the Job Performance reached 91%.

The study population included all male and female teachers of the public schools, in "Al Wajh" Governorate, they were (942) male and female teachers.

The researcher chose the study sample randomly where it was (372) male and female teachers.

After having the data analyzed by means of the SPSS statistical analysis program, the researcher reached the following conclusions:

1- The Administrative empowerment and the job performance variable was very high.
2- There was a statistically significant relationship between the Administrative Empowerment and the Job Performance, and there were no differences of statistical significance for the Administrative Empowerment, which were attributed to the variables of the social type and the Academic Qualifications, but there were differences of statistical significance for the Job Performance, which were attributed to the variable of the gender, and there were no differences of statistical significance, for the Job Performance, that were attributed to the variables of the Academic Qualifications and Experience.

The researcher recommends the necessity of conducting further studies to determine the effect of Administrative Empowerment on the Job Performance.



الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

تتركز الجهود التي تبذلها كافة الوزارات المعنية (وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي) بالأمور التعليمية في مختلف البلدان بالاهتمام بالنظم التعليمية، وتأهيل الذين تُناط بهم تلك المهمة، وعلى رأسهم المعلمون الذين يعوّل عليهم النهوض بهذا الجيل نحو العلياء، ومن هذا المنطلق فإنَّ ما يتمتع به المعلم من تأهيل مهني ونفسي، هو ما يعوّل عليه لكي يؤدي دوره على أكمل وجه.

ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية، والتي تركت انعكاسات كبيرة على إدارة الموارد البشرية، مثل ظاهره العولمة، وظروف المنافسة العالمية، والتطورات التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية. ومن بين هذه الاتجاهات مفهوم الجودة الشاملة، القيادة التحويلية، مفهوم التمكين الإداري الذي حظي باهتمام متزايد من قِبَل الممارسين والمهتمين بقضية الموارد البشرية، ومن قبل القيادات الإدارية في المنظمات الحديثة، حيث أصبح التمكين الإداري وسيلة لتطوير مهارات العاملين، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفــاءة (العساف، 2006).

وقد أصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ حيث أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بمفهوم التمكين الذي يركز بشكل رئيسي على إقامة، وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين، فالمنظمات أصبحت تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز (الحراحشة والهيتي، 2006).

وينظر إلى التمكين الإداري على أنه منح العاملين حرية التصرف، وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري. فمن خلال التمكين، والثقة، والسماح بتدفق المعلومات، وزيادة فرص



الحوار والتفاهم، فإنَّ ذلك يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في الأداء الوظيفي للعاملين (أفندي، 2003).

ويعد الأداء الوظيفي للعاملين الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات، وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة وفشلها، كما إن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه منها: عوامل بيئية، وأخرى شخصية ووظيفية (العديلي، 1995).

وتسعى المدارس، كباقي المنظمات التربوية، إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، لذلك فقد سعت الإدارات التربوية الحديثة إلى توظيف مفهوم التمكين الإداري في المدارس بحيث ينعكس على الأداء الوظيفي للمعلمين، ويعزز من النمو والتطور في الحقل التعليمي، ويؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية (عياصرة، 2006).

ويرى (ملحم، 2006) أن التمكين لا ينشأ من فراغ، وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية، وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فأسس الثقة، والمعرفة، ونشر القوة، والمشاركة في الرؤية، والمعلومة تحتاج إلى تغيير في نوايا المجتمع ومعتقداتهم، وسلوكياتهم، لتبني هذه الأسس، لكي تعمل كشروط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين.

إن أساسيات التمكين الإداري كما يعتقد ستر (Stirr, 2003) هي مكونة من مجموعة المبادئ المستكملة في كلمة (Empowerment) وعلى النحو التالي:

1. تعليم العاملين (Education) والتعليم من الضروري أن يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين في المنظمات.
2. الدافعية (Motivation) وهذا الأمر يقع على عاتق الإدارة، التي عليها أن توعي العاملين لأهمية دورهم في نجاح المنظمات.
3. وضوح الهدف (Purpose) لا بد للعاملين لكي ينجحوا من فهم واضح، وتصور تام لفلسفة وأهداف المنظمة.
4. تحقيق الانجاز (Ownership) ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.

5. الرغبة في التغيير والبحث (Willingness to Change) ويعتمد ذلك على تشجيع الإدارة العليا والوسطى.
6. نكران الذات (Ego Elimination) ويكون ذلك بإتباع أساليب، وأنماط إدارية قديمة تؤدي إلى الفشل.
7. الاحترام (Respect) إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بان كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها، من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وكل ذلك قائم على مبدأ الاحترام.

وأضاف درة (2003) أن مفهوم الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز، أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.

ويرى الباحث أن الأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعياً في ذلك الكفاءة، والفاعلية، والسلامة في العمل.

وأيضاً أن التمكين الإداري من الأمور المهمة في المنظمات، حيث أصبح من المفاهيم التي تحتاج إلى البحث والاستقصاء وذلك لمعرفة ماهية وكيفية مساهمة التمكين الإداري في تطوير أداء المعلمين، وذلك عن طريق إطلاق ملكات التفكير الإبداعي، بهدف زيادة فاعلية العملية التعليمية، عن طريق المواءمة بين مدخلات العمل التربوي ومخرجاته.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتحاول التعرف على مستوى التمكين الإداري الممنوح للمعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وأثره على الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم.

2.1 مشكله الدراسة:

بالرغم من أن الكثير من الدراسات أبرزت المميزات الإيجابية التي يحققها التمكين، كدراسة عريقات (2006) ودراسة العساف (2006) ودراسة ملحم (2006) إلا أن الكثير من المدارس ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم



وكيفيه تطبيقه في إداراتها، ولا تدرك الفوائد التي تنعكس على المعلمين والمناخ المؤسسي فيها. وكذلك ما زال هنالك بعض المديرين في المدارس لا يؤمنون بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها تطبيق مفهوم التمكين الإداري للإدارة المدرسية، حيث أنهم يعتقدون أن ذلك يعد مصدرا من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم ونفوذهم؛ فيقفوا عائقا أمام التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، بما في ذلك الاتجاه نحو التمكين الإداري (الطراونة، 2006؛ Hung, 2005).

وفي ظل غياب الدراسات التي تتناول مفهوم التمكين الإداري، وأثره على الأداء الوظيفي ضمن نطاق البيئة التربوية؛ فإن ذلك يستدعي أن تتوجه جهود الباحثين لبحث هذا المفهوم من كافة جوانبه، للوقوف على أثره على كثير من المفاهيم الإدارية المتعلقة به، وإن ذلك يستدعي أيضاً أن تقوم مؤسسات البحوث التربوية بإسناد مثل تلك البحوث لمن يستطيعون أن يعطوها حقها من التحليل.

وعلى الرغم من وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات التربوية الحديثة بشكل عام، ومنها المدارس، إلا أنه لم يعرف بعد هل يطبق مفهوم التمكين في مدارس المملكة العربية السعودية؟ وهل يحقق ذلك حافزا للأداء الوظيفي للمعلمين؟ لذلك تمحورت مشكله هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: ما مستوى التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أسئلة الدراسة:

تستمد الدراسة أسئلتها الرئيسة من مشكلة الدراسة، وهي العلاقة الترابطية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبذلك تقوم هذه الدراسة على مجموعه من الأسئلة الرئيسة على النحو التالي:



1. ما مستوى التمكين الإداري لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية لمستوى التمكين الإداري في مدارسهم تعزى للمتغيرات الديمغروافية (الخبرة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)؟
4. هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغروافية (الخبرة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلاله إحصائية عند مستوى مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين الإداري، ومستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

4.1 أهميه الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من النقاط الآتية:

1. كونها تتطرق إلى أَحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، والذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً هاماً من مصادر نجاح المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تَبَنّي إستراتيجية الإدارة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية.
2. بما أن هذا المفهوم (التمكين الإداري) حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية عموماً، والتربوية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية



يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

3. المكانة التي يحتلها العنصر البشري في المنظمات الإدارية بشكل عام، والتربوية بشكل خاص، من حيث الأهمية، والمساهمة في تحقيق أهدافها، من خلال مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، وتحقيق التميز والنمو؛ مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة في سلوك هذا العنصر ودوافعه نحو العمل.
4. أهمية دراسة الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات تحفيزهم، بغية التركيز عليها لخلق الطاقات الإبداعية القادرة على التجديد والابتكار، والتي تساهم في رفع مستوى جودة الأداء التعليمي.
5. كذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن توجِّه أنظار مديري وصانعي القرار في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى أهمية تبني مفهوم التمكين الإداري، وتطبيقه كونه يساعد في جهود التطوير الإداري.
6. كما يأمل الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للأكاديميين، والدارسين، والتربويين، فهي تسهم في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد من خلال ربطها بين مفهومي التمكين والأداء الوظيفي، فهي من أولى الدراسات – على حد علم الباحث – التي ربطت بين هذين المفهومين، وحاولت التعرف على العلاقة التأثيرية بينهما.وقد تحظى باهتمام الباحثين والممارسين، وتعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.
7. كما يأمل الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للعاملين على تطوير الخدمات التعليمية والتربوية في المملكة العربية السعودية، فهي تساهم في زيادة فاعلية القطاع التعليمي وتعزيز كفاءته.
8. ويؤمّل أن تكون هذه الدراسة نواةً لدراسات أخرى مشابهة تقيس التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من كافة الجوانب.



5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تقديم إطار نظري وفكري متكامل حول مفهوم التمكين ومفهوم الأداء الـوظيفي والعلاقة بينهما.
2. التعرف على مستوى التمكين الإداري في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر المعلمين والمعلمات فيها.
3. التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.
4. التعرف على الاختلافات في تصورات المبحوثين لمـستوى التمكـين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.
5. تقديم مجموعه من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تـساهم فـي تعزيـز التمكين الإداري في المدارس الحكومية، والمنظمات التربوية بشكل عـام فـي المملكة العربية السعودية.

6.1 تعريف المصطلحات:

التمكين الإداري: العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهرات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويـدهم بالـسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات (Geroym & Anderson, 1998)، ويقصد به الدرجة التي يقوم من خلالها المعلم في المـدارس السعودية بالاشتراك في السلطة، واتخاذ القرارات، واكتساب المهارات التي تؤهلـه للاستقلالية، وقد تم قياسه من خلال استبانة خاصة طورها الباحث لهذا الغرض.

الأداء الوظيفي للمعلم: وهو السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التـي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعياً بذلك الفعالية والكفـاءة والـسلامة العامة في العمل (المطارنة، 2006). ويعرف إجرائياً لغايات هذه الدراسة: بأنه منح المعلمين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصة المدرسية والتي تكون ذات صلة



مباشرة بأعمالهم، بحيث ينعكس ذلك على جودة أدائهم، ويعزز من ثقتهم، وارتباطهم بالمدرسة والغرفة الصفية.

محافظة الوجه: هي محافظة تقع على ساحل البحر الأحمر في الجزء الشمالي الغربي من المملكة العربية السعودية، وهي تتبع لمنطقة تبوك إدارياً وتبعد عنها مسافة 350 كم.

7.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2007-2008.

الحدود الموضوعية: مفاهيم التمكين الإداري، والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب التربوي النظري المتعلق بأثر التمكين الإداري على أداء المعلمين، لقد تم تقسيم الإطار حيث النظري إلى ثلاثة أجزاء. يتضمن الجــزء الأول مفهوم التمكين، وأهدافه، ونشأته، ومكوناته، وتمكين المعلم، وأبعاده، ووجهات نظر في التمكين، وتطبيق التمكين، ومراحله، ومزاياه، ودور القيادة الإداريــة فــي التمكين، وأنماط القيادة الحديثة ودورها في التمكين، والحديث عن النماذج ومفهومها وأهميتها، في حين يتضمن الجزء الثاني الأداء الوظيفي من حيث المفهوم، الأبعــاد، المستويات، عناصر التقييم، والعوامل المؤثرة على الأداء، وأخيرا تنــاول الباحــث العلاقة بين التمكين الإداري وأداء المعلمين.

1.2 الإطار النظري:

عكس الأدب النظري الإداري والتربوي في مجال التمكين كماً هــائلاً مــن وجهات النظر، والرؤى الفكرية، والمنهجيات العملية والتطلعات، إذ بــرزت هــذه القضية، كما وصفها المفكرون والمربون، بأنها قضية المــستقبل؛ ذلــك أن الأمــم والكيانات والشعوب تجمع على أن صنع مستقبلها إنما يتوقف إلى حد كبيــر علــى معلميها. وفيما يأتي عرض موجز للخبرة العالمية في مجال التمكين.

التمكين الإداري:

من حيث النشأة والمفهوم:

اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة (Power)، وقد ظهر مفهوم القوة (Power) في علم النفس الاجتماعي في الستينيات، وتمت دراسته مــن خــلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان مــن أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان (فرينش ورافــين) (French & Raven)، اللــذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، والقوة القانونيــة، وقــوة الخبرة، وقوة الإجبار وقوة المكافأة. فالقوة، تفاعل اجتماعي بين الأفــراد، اجتــذبت



أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والتربويين، وحاول جون ديوي (Dewey) في كتابه "الديمقراطية والتربية"، أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو، وهي قوة إيجابية موجودة لدى المتعلم غير الناضج، وقال ديوي إن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها وعلى المرونة، وأوضح أن مفهوم المرونة المقصود هو قوة التعلم من الخبرة، وأن المقدرة على التعلم من الخبرة أمر جوهري. وقد جاءت كلمة القوة (Power) من كلمة (Potere) باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني: أن يكون الفرد قادرا (To be able) أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما (To have the ability to do). (Carins, 1994).

واشتق من هذا المفهوم (القوة) (Power) مفهوم (التمكين) (Empowerment) الذي تعددت الآراء في تعريفه، حيث كان أهم هذه التعريفات ما يأتي:

1. التمكين هو إعطاء العاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية لممارسة السيطرة والاقتدار في اتخاذ القرارات (Conger & Kanungo, 1988).
2. التمكين بشكل عام هو العملية التي يزود فيها الأفراد بالفرصة والمصادر الرئيسة التي تمكنهم من فهم كيفية إنجاز أعمالهم وتطويرها (Lagna, 1989).
3. التمكين عملية من الوعي، وبناء الإمكانات التي تقود لمشاركة أكبر وقدرة على صنع القرار والفعل التغييري. وهو يتضمن القدرة على التفاوض، والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات التي تصنع ضمن تلك العلاقات (Karl, 1995).
4. التمكين هو منح المرؤوسين القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات وتنفيذها (Schermerhornm, Hunt& Obsorn, 2000).
5. التمكين هو الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة العاملين على البحث عن طرق العمل الأكثر فاعلية، وتطبيقها (Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999).

إن الجهود التي قُدِّمت لتعريف التمكين تراوحت بين التعريفات البسيطة، التي ركزت على العامل الفرد، وظهرت فيها عوامل مشتركة تتمثل في الاستقلالية والسلطة والقدرة، والتعريفات الأكثر تعقيدا التي ركزت على العلاقة بين الفرد والمنظمة. من خلال هذه التعريفات المتعددة للتمكين يبدو أنها تضمنت ما يأتي:

1. السماح للعاملين بأن تكون لهم سلطة، أو إشراكهم في السلطة.
2. مقاسمة مسؤولية نتاج العمل بشكل متساوٍ بين المديرين والعاملين.
3. إدراك أهمية إسهامات العاملين في العمل، واعتبارها مفتاح النجاح الكلي للمنظمة.
4. إشراك المدير وجميع العاملين في قرارات العمل.
5. إدراك مسؤولية فريق العمل للسعي وراء الأهداف المشتركة.
6. إدراك أثر عملية تعلم أفراد العمل وجماعاته.
7. دعم المهارات الجديدة التي تؤثر إيجابا في نجاح المنظمة.
8. السماح للأفراد بالعمل معا كفريق، وتوسيع سلطة فريق العمل.
9. وعي أهمية الأثر الشخصي لكل فرد من العاملين، في إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

لقد جرى العديد من المناقشات عن الوقت الذي بدأ ينظر فيه للتمكين على أنه مفهوم إداري فاعل. واتفق معظم الباحثين على أن ما قام به إلتون مايو (Elton Mayo) خلال عقدي العشرينيات والثلاثينيات فضلاً عن دراسات هوثورن (Hawthorne studies) قد شكلت أساس الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين (Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999).

وبين الباحثان شورت وجرير (Short & Greer, 1994) إن حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات المشار إليها في (Bodner, 2005) شكلت جذور حركة التمكين، فقد أشارت ماري باركر فوليت (Mary Follette) إلى أنه عن طريق التعاون، لا المنافسة، يتمكن الأفراد من تخطي الحدود المفروضة عليهم من الضغوط الفسيولوجية والبيولوجية والبيئية.

ومع ذلك لم يدرك مديرو الأعمال المنافع الكامنة في تمكين العاملين إلا في العقدين الماضيين، فأظهرت نتائج بعض الدراسات (Flemming, 1996) أن العاملين الذين لم يتم تمكينهم من قبل المديرين كانوا أكثر عرضة للشكوى من ظروف العمل، من العاملين الذين لديهم السلطة للتأثير في أعمالهم وتطويرها. بالإضافة إلى



ذلك فإن الدراسات، التي أجريت عن موضوع القيادة التشاركية، قد أشارت إلى أن التمكين يقود إلى زيادة إنتاجية العاملين والشعور بالاستقلالية.

فقد انتشر مفهوم تمكين العاملين في جميع أنواع المنظمات بما فيها التجارة والصناعة والخدمات، حيث تم تطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي وتحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح. وكان نجاح عملية تمكين الموظفين في مجال إدارة الأعمال التجارية؛ ما جعل الباحثين يقترحون أنه قد يكون التمكين ناجحا في مجال التربية، وتعزز ذلك عندما دلت الدراسات والأبحاث التربوية أن تمكين المعلم يؤدي إلى رضا وظيفي أفضل، ومزيد من الجهد والالتزام بالعمل، يقود إلى تحسين أداء الطلبة (Hynes, 2004).

أهمية التمكين:

لقد ظهرت عدة مواقف نظرية واضحة عن أهمية تمكين المرؤوسين من أجل إنجاز العمل وقد أوضحها ديوهان (Duhan, 1999) كما يأتي:

النظرة المهنية (The Professionalism View):

تحاول أن تبرهن أن المعلمين هم المركز الأفضل لتحديد حاجات طلابهم.

وأهم مسلماتها ما يلي:

1. معظم المعلمين يتسمون بأنهم: مدربون لديهم خبرة، ومهنيون متفعلون، يمتلكون المعرفة الأساسية عن المنهج والتدريس، ولديهم القدرة على تطوير الاستراتيجيات الخاصة بهم لإنجاح عملهم.
2. التعليم والتعلم عمليتان تتطلبان الاتصال الفعال بين الطلبة والمعلمين.

النظرة البيروقراطية المركزية (The Bureaucratic Centralization View)

تشكك في تدريب المعلمين ومهاراتهم وأهدافهم وأهم مسلماتها ما يلي:

1. على المعلمين أن يتبعوا خطة محددة مسبقاً، وفيها فاعلية مبرهن عليها لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. المزيد من التمكين ينتج عنه فاعلية تدريس أقل وإنجازات بمستوى متدنٍ.
3. في العديد من المجالات يعد الخبراء من الخارج معلوماتهم أفضل من المعلمين،

والقرارات في هذه المجالات يجب أن تصنع من قبل المديرين والخبراء وليس المعلمين.

4. قد يستطيع المعلمون المشاركة في تصميم المناهج، ولكن يجب أن يطلب منهم أن يتبعوا هذه المناهج حالما تتحدد.

نظرة الارتباط غير الدقيق (The Loose Coupling Perspective)

أي أن القرارات التي تظهر في جزء ما من المدرسة لا تنعكس بطرق مصممة بوضوح في مكان آخر في المدرسة. بالتالي فإن التغييرات التي تحدث من خلال مشاركة المعلم في القرارات المدرسية قد يكون لها أثر قليل في الممارسات الصفية. ومن أهم مسلمات هذا الاتجاه أن المعلمين يمتلكون درجة عالية من الاستقلالية لما يحدث في صفوفهم، وبالتالي فإن المزيد من التمكين على مستوى الصف قد لا يكون له علاقة بالتعليم والتعلم.

مزايا التمكين:

أشار كل من سكيرمرهورن وأبسورن (Schermerhorn, Obsorn & Hunt, 2000) إلى أن منظمات القيادات التمكينية تتسم بالخصائص الآتية:

1. زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
2. استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
3. توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
4. تشجيع التعلم المؤسسي، ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
5. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

كما أكدت الدراسات التي أجريت على مثل هذه المنظمات التي تؤمن بمفهوم تمكين فريق العمل وتعمل به، أن المرؤوسين يصبحون مبدعين أكثر ومتفانين من أجل إنجاز العمل أكثر؛ مما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل (Hellinghausen & Myers, 1998)



مكونات التمكين:

تعددت الآراء حول مكونات التمكين، فقد قدم بايهام (Byham,1992) خمسة أبعاد لتمكين العاملين في أية منظمة وهي:

نظام المكافأة والتقدير، ونظام التخطيط والرؤية المستقبلية، ونظام إدارة الأداء، وتصميم المهنة، ونظام الاتصالات.

كذلك قام سماليك (Smialek, 1998) بمناقشة عدة عوامل رئيسة ضرورية لبناء تمكين الأفراد وفرق العمل بنجاح. ومن بين هذه العوامل تزويد التدريب الفني اللازم بمهارات العلاقات الشخصية داخل العمل.

أما هيرينكوهل وآخرون (Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999) فقد ذكروا مجموعة من الأبعاد كمؤشرات لقياس درجة تمكين العاملين كما يلي:

1. عدالة التقدير: المكافآت الجيدة التي يجب أن تقدم للنجاح وإنجاز المهمات.
2. وضوح الهدف: وضع أهداف المنظمة بوضوح، وتوفير الدعم والتوجيه لتحقيقها.
3. المخاطرة: مسؤولية المنظمة عن الأخطاء المكلفة، كالأخطاء التي تحدث في أثناء تقييم أو إدارة المخاطرة.
4. النوعية: مسؤولية المرؤوسين عن نوعية الإنتاج وملاءمة متطلبات المستهلك.
5. فرق العمل: التركيز على أهمية العمل مع أعضاء الفريق بفاعلية.
6. نجاح المنظمة: ويعتمد على درجة تشجيع الموظفين للعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
7. كيفية أداء العمل: وتتعلق بمن يتحمل مسؤولية اختيار العمليات.
8. مشكلات المنظمة: وتتعلق بمن لديه القوة داخل المنظمة لحل المشكلات الرئيسة.

تعدّدت الدراسات حول مكونات التمكين حيث اشتملت الدراسات على المكونات الآتية:

الاتصال:

في دراسة أجراها أوتزيل (Oetzel, 2001) وجد أن المعلومات التي تزود بها مجموعة العاملين، كعنصر من عناصر التمكين، تساعد على التنبؤ بنوعية القرارات



التي تتخذها هذه المجموعة. وإن عمليات الاتصال الفاعلة، مثل تشارك المعلومات، يحسن من نوعية مخرجات العمل. وهذا مشابه لما وجده كل من جونسون وجونسون (Johnson & Johnson, 2004) أن عمليات الاتصال الفاعلة لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في الإبداع في عملية صنع القرار.

وقد أوضح كل من كروز وسميث (Cruz& Smith, 1999) انخفاض جودة القرار الذي تبنته المجموعة في حالة الاطلاع الجزئي على المعلومات، على عكس ما يحدث عند الاطلاع التام على المعلومات لدى مجموعات العمل الممكنة.

كما أوضح ديفاير (Devire, 1999) أن المجموعات التي حصلت على المعلومات اللازمة للعمل بشكل كامل كانت لديها القدرة على تخطي النزاعات عند عملية صنع القرار. وكانت هذه القرارات أفضل من تلك الناتجة عن مجموعة لم تحصل على اطلاع كامل على المعلومات.

وقد وجد كل من كروز وسميث (Cruz& Smith, 1999) أن أفراد المجموعات الواثقين من أن قائدهم يزودهم بجميع المعلومات اللازمة لإنجاز أعمالهم كانوا أكثر مقدرة على اتخاذ قرارات العمل. ويشير هذا إلى أنه حتى تصبح عملية التمكين ناجحة، فإنه يتوجب على المرؤوسين أن يكونوا واسعي الاطلاع، ومؤهلين، وواثقين من سير عملهم ومن قدرتهم على صنع القرار.

وأشار كل من مون وسمث (Moon & Smith, 1998) إلى ضرورة الالتفات لأهمية الاتصالات كعنصر من عناصر التمكين، ودور ذلك في خلق البيئة المناسبة للمشاركة والإبداع. من الواضح أن دور القيادة يتغير خلال التمكين. فالقيادة التمكينية تبتعد عن أخذ جميع القرارات، وتساعد في تيسير أداء العمل أثناء العمليات وتخلق البيئة التي تساعد الموظفين على اتخاذ القرارات، كما أنها تفسح المجال للمرؤوسين للاطلاع على المعلومات الضرورية لإنجاز العمل.

فالقادة يتمتعون بسلطة المعلومات، وعلى القائد أن يعرف قيمة المعلومات التي يمتلكها، ويجب عليه فهمها ونشرها، وذلك على اعتبار فريق العمل وحدة صناعة القرار. كما يجب أن تتوافر في القائد المقدرة والرغبة في مساعدة الموظفين لإيجاد سبل العمل والمصادر اللازمة وتشارك المعلومات، كما يتوجب عليه أن يحث



المرؤوسين أن يبحثوا عن هذه المعلومات لإنجاز العمل بدلاً من الاتكال التام عليه في إيجادها.

النمو المهني:

وبالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالمعلومات التي تلزمهم لا بد من تدريبهم على كيفية الاستفادة من هذه المعلومات في خدمة المؤسسة، حيث يعد التدريب عاملا مهما في نجاح أو فشل عملية التمكين؛ لأن مساعدة المرؤوسين في الحصول على المعلومات وعدم تدريبهم على الاستفادة منها لا يحقق الهدف من عملية الاتصال ونقل المعلومات (Heaton, 1998).

كذلك يجب على القادة أن يهتموا بتطوير كل موظف وكل مجموعة، بهدف زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة الفاعلية في العمل. ويعد إيجاد فرص للتعلم والتطور للموظفين عاملاً مهماً لتطوير المهارات المطلوبة لأداء العمل، بالإضافة إلى ذلك يحتاج المرؤوسون إلى القدرة على التعامل مع الآلات، والوسائل الموجودة لتفعيل القدرة على أداء العمل على أتم وجه. ويمكن لذلك أن يتضمن العمليات والإجراءات للعمل التقني، وأسلوب حل المشكلات، وعملية صنع القرار (Bodner, 2005).

كما يجب أن يتم التدريب بطريقة تشكل بيئة تعليمية يتعلم الجميع فيها بالتساوي ويتشاركون المعلومات كذلك بالتساوي. وقد عرّف (سنيل وتشاك) (Snell & Chak, 1998) عدة خصائص يجب أن تتسم بها المؤسسات التربوية ذات الإدارة التمكينية، تتضمن: إستراتيجية تعليم مسؤولة، والتشارك في التخطيط، وتبادل معلومات مستمر، وتبادل داخلي، ومرونة في نظام المكافأة، وتعليم داخل المنظمة، ومناخ تعليمي، وفرص تطور شخصي للجميع.

ونظرا لأهمية المعلومات وأهمية عملية تدريب المرؤوسين على كيفية توظيف هذه المعلومات لإنجاز العمل، فإنه يجب توافر المهارات المناسبة والمصادر اللازمة، لتوفير البيئة المناسبة لتحقيق التمكين. وذلك بتوفير جميع المصادر البشرية، والمالية، والتقنية، والمعلوماتية، والطبيعية، والإدارية، والمكانية، والوقت الكافي لقيام المرؤوسين بالعمل على أتم وجه. كما يجب على الإدارة تزويد



المرؤوسين بالمعايير، والسلوك، والعمليات، والوظائف، والتوقعات التي تهدف إليها المؤسسة. وترجع أهمية هذه المعرفة لكونها تعطي المرؤوسين الفرصة للتأكد من أن جهودهم تصب بالنهاية في صالح تحقيق أهداف المؤسسة، كما تسمح لهم بأن يعرفوا أن آثار جهودهم ستؤثر في المؤسسة ككل (Bodner, 2005).

المساءلة:

كما تعتمد مقدرة المؤسسة على تشكيل مساءلة فردية، أو جماعية على تطوير عملية القيادة الذاتية. فقد أوصى بودنر (Bodner, 2005) باستخدام الاستراتيجيات التي تركز على السلوك، وهي أعمال محددة يجب أن يطبقها جميع الأفراد على أنفسهم لإنجاز العمل بشكل أفضل، للمساعدة في تطبيق عملية القيادة الذاتية، بعض هذه الاستراتيجيات يتضمن تحديد الهدف الشخصي، والمتابعة الذاتية، والتقييم الذاتي، والمكافأة الذاتية، والعقاب الذاتي، والتدريب. وتعد هذه الاستراتيجيات مهمة في مساعدة الأفراد على فهم، ومشاركة المخاطرة، والمسؤولية في العمل؛ ليصبحوا ممكنين.

الاستقلالية:

أما عنصر الاستقلالية، كعنصر من عناصر التمكين، فتبرز أهميته في أن الموظفين الذين لا يتمتعون باستقلالية في العمل يكون تأثيرهم قليلاً في تحسين العمل وتطويره، أو حتى في تحقيق أهداف العمل، أما المرؤوسون ذوو الاستقلالية المتوسطة في العمل فلديهم أثر أكثر في النتائج النهائية للعمل. والمرؤوسون ذوو الاستقلالية الأكبر يكون لديهم الأثر الأكبر في النتائج النهائية للعمل (Dobbin & Boychuck, 1999).

المكافآت:

وفي دراسة قام بها كل من سيمز ومانز (Simz & Manz) المشار إليهما في بودنر (Bodner, 2005) أكدا فيها ضرورة بناء دافع طبيعي للعمل، إلى جانب وجود المكافآت المادية والمعنوية المرتبطة بحاجات المرؤوسين المتعددة، وبذلك يصبح العمل بحد ذاته مكافأة ذات معنى. بعض الاستراتيجيات لبناء هذه الدوافع تضم: إعادة تصميم العمل لزيادة المكافآت الطبيعية، والبحث عن المكافآت الطبيعية



التي تكون موجودة أصلا في العمل، وبناء دوافع طبيعية في العمل، والتركيز على ما هو مرغوب فيه في العمل، وستساعد المكافآت على إيجاد المستوى المطلوب من المسؤولية في التمكين.

تفويض السلطة:

كما أكد هيوجز (Hughes) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل. كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعوراً بالرضا عن تواؤم السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يسهم في حفز المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والاحترام، والتقدير، وتحقيق الذات؛ مما يرفع الإنتاجية في العمل (Hughes, 2002).

تطبيق التمكين:

إن المنظمات ذات الإنجازات الكبرى تنظر إلى العاملين فيها على أنهم موجودات ثمينة، يكافحون من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتهيئة البيئة التنظيمية لذلك فالبيروقراطية ليست أساس هذه المنظمات، ولكن الأساس فيها يكمن في إشراك العاملين في بناء وتحقيق أهداف المنظمة، وإقامة العلاقات الجيدة بين العاملين (Kotter, 1999).

ولزيادة إمكانية نجاح عملية التمكين على المنظمة أن تقرر ما إذا كانت المنظمة على استعداد تام لعملية التمكين، وللتأكد من استعداد المنظمة لهذه العملية، فإن(ويليس) (Willis,1999) اقترح على المنظمة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. هل الإدارة العليا ملتزمة بفكرة التمكين؟ فإن لم تكن الإدارة العليا ذات قناعة بأن التمكين سيعود بالفائدة على المنظمة فإن عملية التمكين لن تنجح.
2. هل لدى العاملين خبرة في العمل الجماعي؟ فالمنظمة التي تكافئ العمل الجماعي تكون مهيأة بشكل أفضل للتمكين.
3. هل الوقت والمصادر متوفران لتحقيق التمكين؟ فإن الاستعداد الجزئي لن يؤدي



لنجاح كامل.

4. هل يتوافر لدى العاملين المعرفة الفنية التي تلبي الأهداف المنشودة؟ فالعاملون غير المدربين لا يستطيعون تأدية المستوى المطلوب لنجاح المنظمة.

وفي هذا العالم المتغير لا بد من تغيير المنظمات والأفراد للاستجابة للتأثيرات البيئية الداخلية والخارجية، وقد اقترح ويليس (Willis, 1999) الطرق التي يمكن للمنظمات أن تستخدمها لإحداث التغيير المنظمي لضمان التغيير الناجح في طرق العمل وهي كالآتي:

1. الاتصال أمر أساس لبناء توقعات مناسبة، الفشل في الاتصال سيعيق بل يوقف التقدم.
2. تعريف الأهداف بوضوح والتأكد من فهم العاملين لها.
3. تشجيع الأسئلة والأفكار بدلاً من إتباع طريقة واحدة كالباب المغلق.
4. المحافظة على مستوى عالٍ من الثقة والأمانة بين جميع الأقسام.
5. تقديم قيادة قوية، فتتولد لدى العاملين ثقة أكبر للقيادة التي تظهر القوة.
6. تخصيص وقت كاف للأفراد ليتعلموا، حتى يكرسوا أنفسهم لطرق العمل الجديدة ويتعرفوا فائدة العملية الجديدة.
7. تثقيف المديرين بالعمليات والإجراءات الجديدة، فالعاملون بحاجة إلى رؤية توفر استعداد مديريهم لمساعدتهم ودعمهم.

واقترح بيترز (Peters, 1999) أنه عند بناء أنظمة لدعم التمكين لا بد من تحقيق الخطوات الآتية:

1. تأكيد الأهداف المشتركة.
2. بناء توقعات للمساءلة المتبادلة من خلال المقاييس والحوافز لبناء القيم بشكل تعاوني.
3. بناء أعمال ذات معنى تعمل كأداة ربط صريحة بين عمل المرؤوسين وقيم الزبائن.
4. إعادة تصميم الأدوار الإدارية والمقاييس لتعزيز بناء القيم.
5. تعليم المنظمة التفكير ومهارات التعلم.



وقد وضع بيترز (Peters, 1999) بعض التطبيقات التي يمكن للقائد إتباعها لمساعدته على إيجاد مؤسسة تمكين وهي:

1- أسس مكان عمل تتم فيه مشاركة المعرفة والمصادر وبذلك يصبح جميع الموظفين مؤهلين في عدة مجالات.
2- طبق تدريبات تفيد حاجات الموظفين.
3- وفر المصادر اللازمة لاستراتيجيات المنظمة.
4- ساعد العضو الجديد وقم بتدريب موظفي المستقبل بالتنسيق مع معاهد تعليمية.
5- ساعد المرؤوسين على التخلص من الضغط الناجم عن أسباب لا علاقة لها بالعمل بهدف تحسين أدائهم في العمل.
6- أطلع المرؤوسين على المعلومات عن طريق تنظيم اجتماعات مفتوحة، وعن طريق إعلان المعلومات ونشرها للجميع.

باختصار، من الممكن القول إن القادة يحتاجون إلى إعادة تعريف لقواعدهم لدعم التمكين؛ إذ إن إعادة تعريف دور المدير يعني أنه يتعين على المدير التوقف عن صنع جميع القرارات وتوجيه جميع العمليات، وبدلا من ذلك عليه أن يعيد ترتيب هذه الأدوار لأعضاء الفريق بحكمة.

مراحل التمكين:

عندما تنوي أية منظمة تطبيق عملية تمكين العاملين فمن المتوقع أن تمر بالمراحل التي حددها ويليس (Willis, 1999) بما يأتي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة الرفض، أي رفض فكرة التمكين وتطبيقه، وللتغلب على الرفض لا بد من التثقيف الوافر، وتوفير المعلومات، والبحث عن اهتماماتهم.
2. المرحلة الثانية: مرحلة الاختبار، ولمعالجة هذه المرحلة لا بد للمنظمات من تحديد حدود وفترة للممارسات العملية وبناء أدلة وأولويات، وضمان فهم للمسؤوليات ودرجات للحرية.
3. المرحلة الثالثة: مرحلة المشاركة، لا بد من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق التزويد بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.



4. المرحلة الرابعة: إظهار المسؤولية، ولتعزيز ذلك على المنظمة أن تسأل أسئلة مثيرة للتفكير؛ لفتح آفاق جديدة، ولجعل المرؤوسين يتصورون الاحتمالات.
5. المرحلة الخامسة: المرؤوسون متمكنون، يقيس المرؤوسون أداءهم لأفضل الممارسات، ويتم تشجيعهم للبحث عن طرق وتكنولوجيا جديدة.

وذكر كل من موريل وميريديث (Murrel&Meredith,2000) أن التمكين يتحقق من خلال مرور السلطة التنظيمية بالمستويات الآتية:

1. تشاطر القوة: ويتضمن هذا المستوى إعطاء القوة، بمعنى أن قوة الآخذ تزيد، وقوة المعطي تقل بالمقدار نفسه.
2. بناء القوة: ويتضمن بناء قوة جديدة عن طريق التشارك في المعلومات والسلطات والمسؤوليات، وتكون النتيجة أن قوة الطرفين تزيد بالمقدار نفسه.
3. توزيع القوة بطريقة مثلى: ويؤكد هذا المستوى أن الطرفين المتشاركين في المعلومة يتأثران إيجابيا بعضهما ببعض، ويؤثران إيجابيا في الآخرين.

تمكين المعلمين:

بعد نجاح استثمار عملية تمكين العاملين في مجالات التجارة وعالم الصناعة والأعمال، فكر المهتمون بالعملية التربوية باستثمار هذه الحركة في تفعيل النظام التربوي وتحسين مخرجاته، فقام كل من شورت ورواينهارت (Short & Rinehart, 1994) بتحديد ستة أبعاد لتمكين المعلم هي:

1. صنع القرار: ويتعلق هذا البعد بمشاركة المعلمين في القرارات المدرسية الهامة التي تؤثر في عملهم بشكل مباشر، وبمشاركتهم في المسؤولية للقرارات التي تتعلق بالميزانية، واختيار المعلمين، ووضع الجداول، وتخطيط المناهج والبرامج الأخرى. كما يؤكد هذا البعد أن المعلمين لديهم أفكار جيدة، وهم موضع ثقة لصنع القرارات. وهذا يؤكد ضرورة تنمية قدرة المعلمين على حل المشكلات.
2. النمو المهني: ويشير هذا البعد إلي أن المدرسة تزود المعلمين بفرص النمو المهني، والتعلم المستمر وتوسيع مهاراتهم طوال فترة عملهم، فيتمكن المعلمون من أن يكونوا أكثر معرفة بالتدريس، ويساعدهم ذلك على زيادة ذخيرتهم من استراتيجيات التعليم اللازمة لتمكينهم.

3. المكانة: ويشير هذا البعد لإدراك المعلمين بأنهم محترمون من قبل الزملاء، وقد ظهر هذا البعد نتيجة لعجز المنظمات البيروقراطية.
4. الفاعلية: ويشير هذا البعد لإدراك المعلمين لمهاراتهم وقدراتهم على مساعدة الطلاب على التعلم، وقدرتهم على إحداث التغييرات الإيجابية في تعلم الطلاب. وقد يتطور هذا الإحساس بالفاعلية عندما ينال الفرد معرفته بذاته، وأنه شخص كفؤ، وأنه يتقن المهارات الضرورية التي تؤثر في المخرجات المرجوة.
5. الاستقلالية: إدراك المعلمين بأن لديهم السيطرة على بعض جوانب عملهم، كالسيطرة على جدول المدرسة، والمنهاج، والكتب، والتخطيط للتدريس.
6. التأثير: إدراك المعلمين بأن لديهم تأثيراً في المدرسة، ويعزز شعور المعلمين باحترام الذات شعورهم بأن الأعمال التي يقومون بها ذات قيمة، وبأنهم قديرون، ومختصون، وأنهم متميزون بإنجازاتهم.

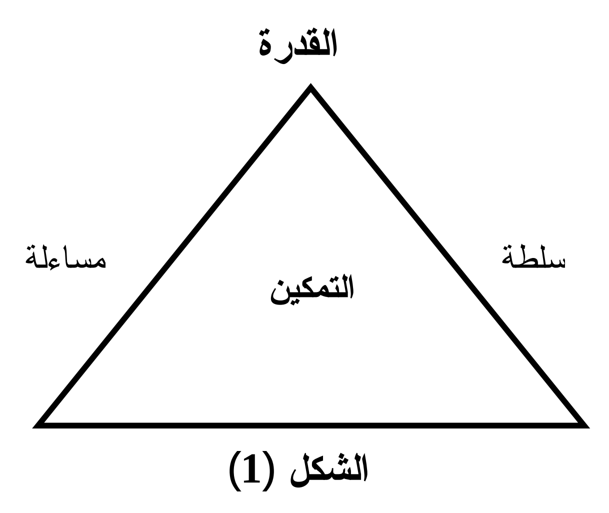
النماذج الإدارية العالمية في التمكين:

من أبرز النماذج الإدارية التي ظهرت في التمكين ما يأتي:

أولا:أنموذج بيرلين وهاريس في التمكين

(Beyerlien & Harris model of empowerment)

لقد حدد هذا الأنموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة. وهي موضحة في الشكل (1) (Beyerlien & Harris, 2003).



الشكل (1)

أنموذج التمكين لبيرلين وهاريس (الطراونة، 2007)



وعرفت العناصر المذكورة بالآتي:

1. القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.
2. المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.
3. السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

ثانياً: أنموذج بودنر في القيادة التمكينية

(Bodners Model of Empowering Leadership)

تم بناء هذا الأنموذج بالاعتماد على المكونات الثلاثة السابقة المذكورة في أنموذج بيرلين وهاريس في التمكين، ويقدم هذا الأنموذج السلوك القيادي الذي يجب أن يظهره القائد من أجل تمكين المرؤوسين المتمثل بالآتي:

1. المستوى الأول: التركيز على العمل، يجب أن تكون الجهود أساسها التركيز على العمل.
2. المستوى الثاني: ضمان القدرة، ويقترح هذا المستوى أنه على القائد أن يعمل أولا من أجل ضمان امتلاك المرؤوسين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين، وهذا يتضمن:

أ. تحديد مستوى مهارة المرؤوس، وتزويده بالتدريب لتطوير المهارات الضعيفة لديه.

ب. السماح للمرؤوسين بالحصول على أية معلومة ذات علاقة بقدرتهم على إنجاز مهامهم وتطوير طرق العمل وصنع القرار.

ج. العمل من أجل التعريف بالمصادر التي يحتاجها المرؤوسون، وبالتالي تزويدهم بهذه المصادر.

3. المستوى الثالث: خلق المساءلة، يعطي هذا المستوى تعليمات للقائد حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة لنتيجة عمل المرؤوسين، وتم بناء هذه الفكرة على أساس أن الأفراد لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم بالنهاية. والسلوك الضروري لخلق المساءلة يتضمن:



أ. العمل مع المرؤوسين من أجل بناء قواعد للتطوير المستمر.

ب. العمل على تقييم جهود المرؤوسين بشكل منتظم.

ج. تزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة لجهودهم بشكل مستمر.

د. تعرف أعمال المرؤوسين ومكافأتهم.

4. المستوى الرابع: القيام بتطوير السلطة، وهو آخر مستوى في الأنموذج، ويعني تطوير بناء يزود المرؤوسين بالسلطة حتى يصبحوا ممكنين، وذلك يتطلب من القائد:

أ. العمل مع المحيط التنظيمي لبناء التغييرات في الأنظمة، والبنى التنظيمية، والتأثير فيها لدعم تمكين المرؤوسين.

ب. بناء دليل واضح لتوجيه جهود المرؤوسين.

ج. خلق بيئة داعمة لتحقيق عملية تمكين المرؤوسين.

د. دعم المرؤوسين الممكنين.

ويوضح الشكل (2) أنموذج بودنر (Bodner) في القيادة التمكينية.

بناء توجيهات واضحة
لتوجيه جهود المرؤوسين

التزويد بالتغذية
الراجعة المستمرة

بناء معيار للتقدم
المستمر

ضمان امتلاك
التابعين المهارات
اللازمة

بناء أنظمة وأسس
لدعم عملية تمكين
المعلمين

التزويد
بالمصادر

التركيز على العمل

التزويد
بالمعلومات

دعم المرؤوسين
الممكنين

التعرف على
المرؤووسين

مكافأة على
الجهود

التقييم المنظم
للجهود

خلق بيئة داعمة للتمكين

الشكل (2)

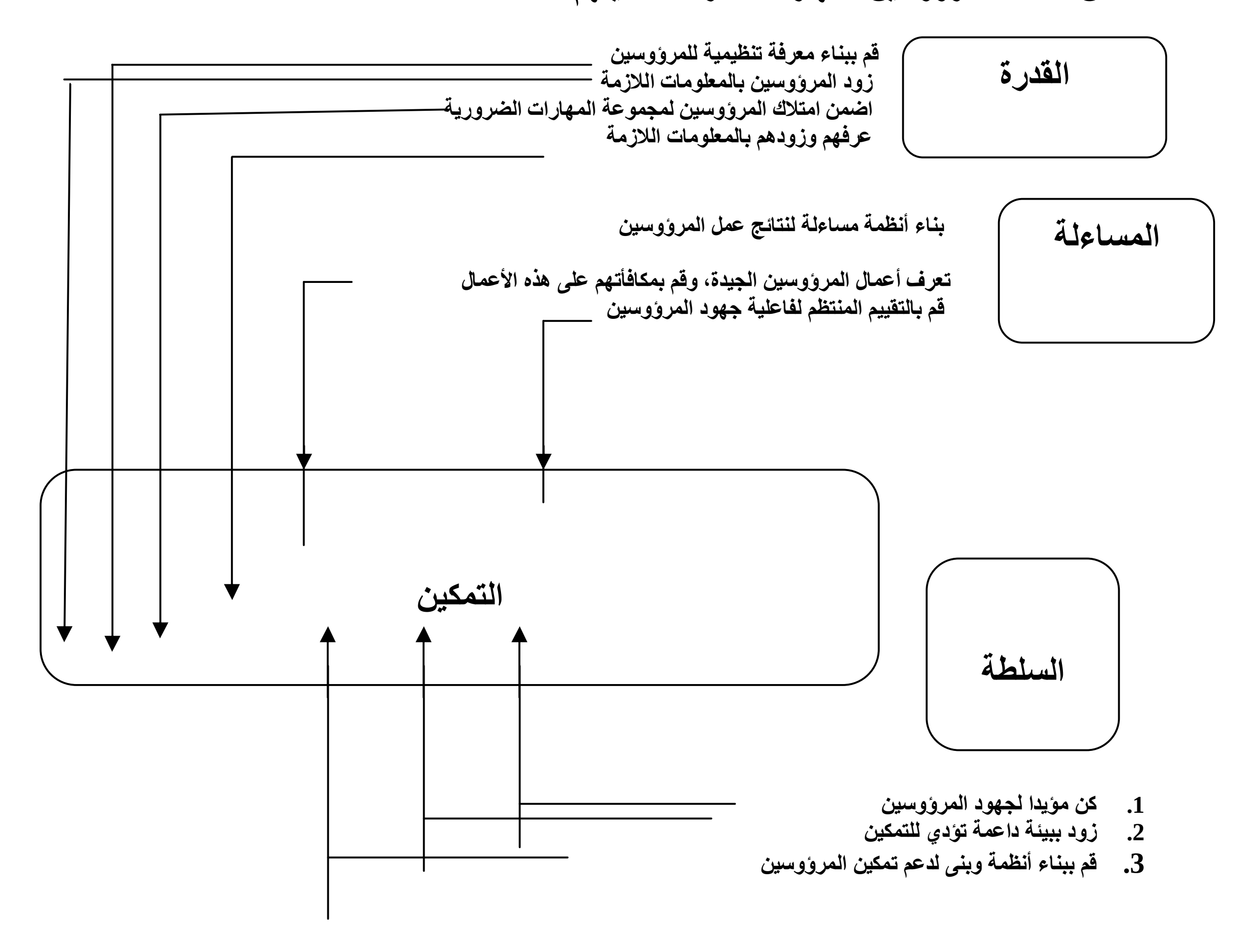
أنموذج بودنر في القيادة التمكينية (الطراونة، 2007)

ثالثا: أنموذج بودنر المعدل للقيادة التمكينية

(Bodners Revised Model of Empowering Leadership)

يوضح الشكل (3) أنموذج بودنر المعدل للقيادة التمكينية، الذي يتكون من المكونات الرئيسة الثلاثة المتمثلة في القدرة و المساءلة و السلطة كالآتي:

ضمان امتلاك المرؤوسين للمهارات اللازمة لتمكينهم



الشكل (3)

أنموذج بودنر المعدل للقيادة التمكينية (الطراونة، 2007)

ثانياً: الأداء الوظيفي:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء، وبمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو خدمية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة موارد هذه

المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية، والنمو، والتطور.

وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين.

إن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة، وإن كمية، ونوعية الإنتاج السلعي والخدماتي هي من المؤشرات المهمة التي تبيّن مستوى الأداء في المؤسسات العامة، حيث أن هذه المؤسسات وُجدت لتقدم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة. ومن الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقا للمعايير والمواصفات المحددة سلفا هو انعكاسٌ لمدى نجاح المؤسسات العامة وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج، والتكاليف المقدرة له (العوامله، 1996).

تعريف الأداء:

وقد عرف (بدوي ومصطفى، 1984) الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".

وقد أكد (هاينز، 1989) ما توصل إليه بدوي ومصطفى فعرف الأداء بأنَّه: عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

وربط كل من (سيزلاقي ووالاس، 1992) بين الأداء وتقويم الأفراد فعرفا الأداء بأنه المقياس الرئيسي، أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.



عرف (آل نمشة، 1996) الأداء بصفة عامة بأنه: قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

أما (الخزامي، 1999) فقد ربط بين الأداء ومدخلات ومخرجات المنظمة فعرف الأداء بأنه: تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

وقد ربط (هلال، 1999) بين الأداء والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الفرد فعرفه بأنه: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

واعتبر (الخزامي، 1999) في تعريف آخر له أن الأداء: "سلوك يحدث نتيجة سلوك"، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون (ص19).

وقد ربط (الخزامي، 1999) في تعريف آخر له بين الأداء الفردي والجماعي فعرف الأداء بأنه عبارة عن: استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.

يتحقق الأداء الإداري من خلال القيام بالأدوار التي هي أطر النشاط، المطلوبِ من كل فرد القيام به، وقد وردت تعريفات عدة للأداء الإداري، فقد عرفته العطوي (2001) بأنه: "إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية".

ويرى (آل الشيخ، 2001) أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو نقص بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

وتناول (الصغير، 2002) الأداء من حيث الجهد المبذول في العمل فعرفه بأنه: "الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين".

ويقول (الغيث، 2002) عن فاعلية الأداء: إن بعض الأمور التي لا بد للمؤسسة من مراعاتها بهدف تحقيق فاعلية الأداء هي:



ويعرف (العبادلة، 2003) الأداء الإداري بأنه: "النشاط الذي يملكه الفرد لإنجاز مهامه، أو الأهداف المحددة له بنجاح".

1. **تحديد أهداف المؤسسة:** إن تحديد الأهداف يساعد القائمين على إدارتها للعمل من أجل تحقيقها، وهذا يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.
2. **تعدد مكونات المؤسسة:** وتشمل المكونات الداخلية والمتمثلة في إدارة المؤسسة وأفرادها، والمكونات الخارجية، وتضمن المجتمع المحلي، والمؤسسات، والبيئة التي تحيط بها، حيث تؤثر فيها، وتتأثر بها.
3. **معرفة ثقافة المؤسسة:** إن معرفة قيم وعادات المؤسسة وأخذها في الاعتبار عند التخطيط، والتصميم، والتنفيذ، يؤدي إلى زيادة فاعليتها.

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة إلى أن الأداء هو مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته، واتجاهاته نحو العمل، ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية، والعوامل البيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم، والخبرات المكتسبة، ومن ثم فإن الأداء عبارة عن (هلال 1999):

1- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
2- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل.
3- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة عمل، والقدرة على إنجاز العمل.
4- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
5- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
6- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.



7- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

8- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملاءمة مكان العمل، ومستوى ضغوط العمل.

9- يرتبط الأداء بالعوامل الوراثية، والعوامل البيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

أبعاد الأداء:

هناك عدة أبعاد للأداء تشمل ما يلي (مخيمر، 2000):

1 – مستوى أو وحدة التحليل (Level of analysis)، وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة، مستوى التنظيم (المؤسسة)، وسيتم تناول هذه المستويات بالتفصيل.

2- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر من التالية: الإنتاجية، أو الفاعلية، أو الكفاءة، أو النوعية، أو تحقيق الربح، أو النمو، أو رضا الموظفين، أو رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار.

3- قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية، وكمية، أو ذاتية.

4- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى، أو متوسطه، أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

5 - مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو، أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

ولكي يكون الأداء متقدِّماً وفاعلا يجب أن يتمتع بالخصـــائص التالية (السلمي، 1985):

1. نجاح مستمر في السوق لمؤسسات القطاع الخاص، وتحقيق أهداف التنظيم في مؤسسات القطاع العام.

2. الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن (الجمهور).



3. استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتياً.
4. إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة، وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
5. دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي (التنظيمي).

وحول هذا الموضوع فقد بيّن (درة، 2003) إلى أن الأداء المتقدم يتمتع بالخصائص التالية:

1. وجود هياكل تنظيمية منبسطة (Flat) بعيدة عن التدرج الهرمي، والتركيز على العمل في فرق.
2. العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة، والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية.
3. الاهتمام بالاتصال، وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرارات.
4. وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة، مندمجين في عملية تعلّم مستمر، ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة.

عناصر الأداء الوظيفي:

عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الأخر عن هذه السيطرة، وتبرز هنا عدة عناصر للأداء: كما بينها (هاينز، 1989).

1. الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات، واهتمامات، وقيم، واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات، أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
3. الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.



أقسام الأداء الوظيفي:

الأداء هو السلوك الوظيفي الهادف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عاليتين ويمكن تقسيم الأداء على النحو الآتي كما وضحها (هلال، 1999):

1. الأداء الظاهري: كالكلام، والحركة، وهذا ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.
2. الأداء الداخلي (الباطني): كالتخيل، والتصور، والتفكير، وهذا لا يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.

مستويات الأداء:

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو التالي (مخيمر، 2000):

1- **الأداء الفـــــردي:** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه؛ وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المُستنفَذ، والتكلفة، والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

2- **أداء الوحدات التنظيمـــــي:** هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة؛ وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية. وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصيص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصالات.



3- الأداء المؤسســـي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية. وموضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة، ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر أيدلوجية محددة للعمل، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.

ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة (الخزامى، 1999).

عناصـــر تقييم الأداء:

هناك عناصر رئيسة لتقييم الأداء، حيث ينقسم إلى عنصرين رئيسيين وهما (مخيمر، 2000):

1- الفاعليـــة: Effectiveness

ما يزال مفهوم الفاعلية يعتمد على أمور نسبية؛ نظراً لاختلاف طبيعة المؤسسات، وتعدد الجوانب، واختلاف المعاني التي يحتويها هذا المفهوم، ولذلك فقد اختلفت وجهات النظر في تعريف الفاعلية وتحديدها، كما اختلفت مؤشراتها، وتعددت معايير قياسها.

بالرغم من الغموض والاختلاف في النمط المفاهيمي Conceptual الذي يحيط بالفاعلية إلا أن المقصود بها يتلخص في مدى قدرة المؤسسة العامة على إنجاز أهدافها، أي أن الفاعلية ترتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تحدد بدورها مدى كفاءة ومهارة العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانات المالية، والمادية والتكنولوجية وغيرها من المدخلات اللازمة لإنجاز الأهداف. وقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن ضعف التدريب والكفاءة في العنصر البشري هي من



الأسباب الرئيسية في تدني مستوى الأداء العام في المؤسسات العامة (العواملة، 1996).

لذا تعدّ بعضهم المنظمة فاعلة إذا حققت الأهداف المحددة لها بنجاح، وينظر آخرون إلى الفاعلية بأنها خارجية، وتعني نوعية الخدمة أو المنتج الذي يقدم للعالم الخارجي والمُستهدف بخدمة المؤسسة له، وذلك من خلال مؤشرين اثنين هما: تحقيق الأهداف، ونوعية الخدمة أو المنتج.

وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالتالي (Sastary, 1988): "أداء الأعمال الصحيحة" لذلك لا بد من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها.

ويمكن القول بأنها: مستوى تحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيق الأهداف بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانات والمعايير المتاحة (Daft, 2004).

وتعتبر فعالية الأداء في المؤسسات العامة من المؤشرات الإدارية الحيوية في تقييم قدراتها على إنجاز الأهداف والمسؤوليات المحددة لها.

وحتى تكون المنظمة فاعلة فهي بحاجة إلى أهداف واضحة ومركزة، بالإضافة إلى إستراتيجية مناسبة لتحقيق هذه الأهداف، لذلك لجأت المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين الفاعلية والكفاءة فيها.

من الطبيعي أن فاعلية الأداء ترتبط أيضا بموضوع الكفاية الاقتصادية والإنتاجية وتتفاعل معها، كما أن فعالية الأداء تتضمن تحقيق الأهداف، وفهم البيئة الخارجية والتأثير فيها، كما تتضمن المحافظة على نوعية وكمية الإنتاج (السلمي، 1985).

2- الكفــــاءة Efficiency

يقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المُخرَجات بأقل التكاليف، وبمعنى آخر فإن مفهوم الكفاءة يشير إلى العمل بطريقة معينة، بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بأكبر صورة ممكنة، مع مراعاة التكاليف والوقت بالإضافة إلى رضا العاملين (Daft, 2004).



وعرف الخزامى (1999) الكفاءة بأنها: تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة، أو بصورة أخرى هي أحسن استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

ويمكن القول بأنها: تحقيق أكبر قدر من النتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات، وبمعنى آخر حسن استخدام الثروات والإمكانات المتاحة (موارد مالية ومعدات، وعنصر بشري، وأساليب عمل، الخ...) للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد ممكن، وبأقل تكلفة، وفي أقصر وقت ممكن (المفتي، 1984).

وتعرف الكفاءة بأنها: "أداء الأعمال بطريقة صحيحة" (Sastary, 1988).

ومن ذلك يتبين لنا أن الكفاءة تركز على الكمية والنوعية، وحسن استخدام عناصر الإنتاج باستخدام حركة العمل والوقت.

وتتضح أهمية الكفاءة في الأداء الفردي وأثرها على الكفاءة الكلية للمنظمة، إذ إن مجموع الكفاءة الفردية للعاملين وعناصر الإنتاج الأخرى تمثل الكفاءة الكلية للمنظمة، وبالتالي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها.

وينصب مبدأ كفاءة الأداء على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، وهذا الفرق يمثل الربحية وسبب البقاء في السوق في المنظمات الخاصة، ويمثل مدى القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين في المنظمات العامة.

وقد صور هذا الجانب (الغيث، 1990): "تُعرّف فلسفة قدرة أو كفاءة الأداء بمفهومها الضيق بأنها: نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجه، أما مفهومها الأوسع فهو تعبير عن مجمل النظريات والسياسات والتطبيقات العملية في المنظمات العامة، التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بوفرة وبطرق وأساليب جامدة أو ميكانيكية، بحيث تركز على النتائج النهائية وتهمل فاعلية الوسائل المستخدمة في الوصول إلى تلك النتائج، كما أنها لا تقيم وزناً كافياً لتأثير الوسائل والنتائج (إيجاباً أو سلباً) في نفوس ومشاعر الأفراد والجماعات سواء في ذلك العاملون في المنظمات المنتجة والمستفيدون من إنتاجها.



العوامل المؤثرة على الأداء:

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسين (السلمي، 1985) هما:

1- عوامل فنيـــة وتشمل: التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل.

لا شك أن للعوامل الفنيـــة تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

2- عوامل إنسانيـــة وتشمل: القدرة على الأداء الفعلي للعمل (Ability) وتحدد بالآتي: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب، والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل (Motivation) وتحدد بالاتي: ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد.

وتُكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرهما معا وهما: المعرفة والمهارة.

والعامل الثاني وهو الرغبة في العمل والتحفّز لأدائه، ويُحدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يُحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

كما أن هناك عوامل تساهم في رفع كفاءة المنظمة، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وتشمل: الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتدريب (دره، 2003).

أما الحوافز فتشمل جميع الإمكانات والفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من بين المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات، ويتضمن نظام



الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة، خصوصاً فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط، حيث يختلف دور العاملين في المؤسسات العامة من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى في نفس الدولة. ومن الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء (العواملة، 1996).

إن وجود نظام فعال للتدريب، يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، حيث أن الأداء يتضمن وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارة وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه وأساليبه، ويشمل نظام التدريب في المنظمات تدريب وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة (ياغي، 2003).

كما أضاف (مصطفى، 2004) أن أداء الأفراد يأتي محصلة لثلاثة عوامل هي القدرة والرغبة وبيئة العمل فالقدرة تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء متمثلة في المعلومات اللازمة للعمل والمهارة والتمكن من أداء العمل، أما الرغبة فهي حاجة ناقصة تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أما بيئة العمل فهي تتمثل في ملامح مادية كالتهوية، والإضاءة، ساعات العمل، ملامح معنوية كالعلاقات سواء مع الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء.

كما أضاف (البدري، 2001) عوامل محددة لكفاية الأداء، وهي:

1. رغبة العاملين في العمل: وتشمل العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وحاجاته ودوافعه، ومستوى تعلمه ودرجة ثقافته، والعوامل المتعلقة بجماعات العمل والعوامل المتعلقة بالتكوين الجماعي والحضاري للفرد.
2. قدرة العاملين على العمل: تشتمل على العوامل التي تتعلق بجوانب المعرفة اللازمة لأداء الفرد، كالمستوى التعليمي، والمهارات الشخصية للعاملين، وتصاغ العلاقة مابين الرغبة والقدرة كالتالي:

الأداء في العمل = الرغبة في العمل X القدرة على العمل.



أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء، كما بينها (هاينز، 1989) هي:

1. تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

أ. التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه ايجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوى على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

ب. التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ت. ربط الأهداف بالشخصية: يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وان هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

2. تحسين الوظيفة: إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالآتي:

أ. المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

ب. المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات. لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على



حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

ج. تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د. تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ. التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

3. تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

4. التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

5. الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

6. المشرف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.



2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

سيتم تقسيم الدراسات العربية إلى قسمين، يتناول الأول الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين، أمَّا القسم الثاني فسيتناول الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي.

الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين:

دراسة قام بها (عبد العزيز والعامري، 2003) بعنوان: "مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المديرين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وإلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية، ومدى تمكنهم منها، وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكين من هذه المهارات، ولتحقيق هذه الأهداف صمم الباحثان أداة لقياس مدى ممارسة وتمكين المديرين من هذه المهارات، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائماً مثل العمل بروح الفريق الواحد، حسن التعامل مع الآخرين، ويمارسون بعضها الآخر غالباً مثل معالجة شكاوى المراجعين، والتفاوض مع الآخرين، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر مثل تحليل البيانات، ووضع الخطط الإستراتيجية، كما وجد أن هؤلاء المديرين ممكنون من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق الواحد، وحسن التعامل مع الآخرين، وغير ممكنين من بعضها الآخر مثل: تحليل البيانات، ووضع الخطط الإستراتجية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل تأثيراً في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي.

دراسة قام بها (العتيبي، 2004) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق وإستراتيجيات تمكين العاملين وأثر هذه الاستراتيجيات في التطوير الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين لم يحظَ بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره أثر



على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وأن نجاح إستراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، وأن هنالك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات. وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة. وأوصت الدراسة بضرورة الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن. والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

دراسة (العبيديين، 2004) بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)"، والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفية في الشركتين المذكورتين، وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية تناسبية من (457) فرداً، وقد دلت نتائج الدراسة على أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً، كما أن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في المؤسستين المبحوثتين.

دراسة (الفياض، 2005) بعنوان "تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في القدرة التنافسية للمنظمة للشركات الأردنية العاملة في منطقة عمان وتتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وإلى رصد الفروق بين الشركات في مجالي التمكين والقدرة التنافسية، ولتحقيق هذه الأهداف طور الباحث استبانة تم توزيعها على (124) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط فرق العمل والثقافة المشتركة وتعليم العاملين، وأن فرق العمل وتكنولوجيا الاتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية لهذه الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تمكين العاملين، وحثهم على التعاون والتنسيق لزيادة القدرة التنافسية.

دراسة (الطراونة، 2006) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع



(343) استبانة، أعيد منها وكان صالحاً للتحليل (286) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً، وأن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً، وأن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً.
2. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مدري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.
3. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري.
4. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

دراسة (العساف، 2006) حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية الثمانية، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، مثلوا ما نسبته (15%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولجمع بيانات الدراسة، استخدم الباحث استبانة اشتملت على ثلاث أدوات قياس: أداة قياس التمكين الوظيفي الذي قام الباحث بتطويرها، وأداة قياس للالتزام التنظيمي الذي استند الباحث في تطويرها على مقياس جوردن وزملائه (Thompson & Spiller, Brut, Philpot, Gordon) بعد أن تم ترجمته وتعديله بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة وأداة قياس الاستقرار الوظيفي الطوعي الذي قام الباحث بتطويرها أيضاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء متوسطاً، إذ بلغ (3.26) درجة من



أصل (5) درجات للحد الأقصى، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً، إذ بلغ (3.54) درجة، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية جاء مرتفعاً أيضاً، إذ بلغ (3.46) درجة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة إيجابية ذات دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. وأوصى الباحث بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية بكافة أبعاده، وزيادة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وزيادة الاهتمام بعوامل الجذب لاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية وبقائهم في مراكز عملهم.

دراسة (الخاجة، 2006) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات المتحدة كان مرتفعا، وأن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطاً، وأن هنالك أثراً هاماً وذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين، ونمط تفكيرهم؛ لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات منهج تمكين العاملين من العمل بصورة أفضل، مما يخدم الصالح العام؛ وذلك من خلال التدريب الذي يهدف إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية نتيجة لتمتعهم بالمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب. وضرورة مشاركة جميع العاملين في وضع معايير ومعدلات التقييم وعلنية ووضوح وعدالة معايير الأداء.

دراسة (ملحم، 2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين. حيث قام بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى. وشرحت الدراسة أهمية المنهجية الكيفية وغير الكمية في جمع البيانات وبينت محددات الدراسة والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساند رؤساء الجامعات في إعادة النظر في المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في تحسين أداء رؤساء الجامعات. وأوصت بأهمية إجراء دراسات أخرى امتداداً لهذه الدراسة.

دراسة (عريقات، 2006) التي هدفت إلى بناء أنموذج إداري لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، ولتحقيق هذا الغرض أجابت الدراسة عن الأسئلة التالية:

1. ما الاتجاهات المعاصرة في موضوع تمكين المعلم؟
2. ما درجة التمكين لدى معلم المرحلة الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما الأنموذج الإداري المقترح لتمكين معلم المرحلة الحكومية في الأردن؟

حيث تم تطوير استبانه لقياس درجة تمكين معلمي ومعلمات المرحلة الحكومية في الأردن وذلك للتعرف على واقع تمكين المعلمين في وزارة التربية والتعليم. وقد تحققت من صدق محتواها وثباتها إذ بلغ معامل ثباتها (0.92). وللإجابة عن السؤال الأول استخدم مسح الأدب النظري ذي العلاقة بالتمكين واستخلاص العناصر والمجالات التي تشكل هذا المفهوم.

وللإجابة عن السؤال الثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبعد ذلك اعتمد على نتائج السؤالين الأول والثاني للإجابة عن السؤال



الثالث لاقتراح أنموذج إداري لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. استخلاص ثماني مجالات للسلوك الإداري التمكيني للمعلمين في المرحلة الثانوية وهي: النمو المهني، والنمو الشخصي، والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار، وبيئة العمل، والاتصال، والمساءلة الداخلية، ونظام المكافأة. وتحديد (87) فقرة تمثل هذا السلوك.
2. جاءت درجة تمكين المعلمين بمستوى متوسط على جميع المجالات، مرتبة تنازليا على النحو الآتي: مجال الاتصال وبيئة العمل، مجال النمو المهني والمساءلة الداخلية، مجال الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، مجال نظام المكافأة.
3. بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، اشتمل الأنموذج على إطار مفاهيمي يرتكز على نظرية العلاقات الإنسانية، ومبادئ الديمقراطية، ونظريات القيادة الحديثة، وإدارة الجودة الشاملة. وعلى إطار عملي يشتمل على ثماني مجالات تحدد معايير سلوك مدير المدرسة التمكيني لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية كما يلي:مجال النمو المهني، ومجال النمو الشخصي، ومجال الاستقلالية، ومجال المشاركة في صنع القرار، ومجال بيئة العمل، ومجال الاتصال، ومجال المساءلة الداخلية، ومجال نظام المكافأة.

الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي:

في دراسة (العوائد، 2001) هدفت إلى تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وذلك في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة هذه القيادات لتلك المهام تعزى للمتغيرات (الخبرة، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي)، وتكونت عينة الدراسة من (170) مدير دائرة ونائب مدير، ورئيس قسم في وزارة التربية والتعليم، وقد طور الباحث استبانة مكونة من



(80) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (مجال المهام الإدارية، والمهام الفنية، والمهام الإنسانية، والمهام التصورية). وقد أشارت الدراسة لعدة نتائج هي:

1- كانت درجة ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية العمانية للمهام الموكلة لهم متوسطة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات للمهام الموكلة لهم تعزى لمتغير الوظيفة لأفراد العينة لصالح نائب المدير.

3- عدم وجود فروق ذات دلال إحصائية في ممارسة القيادات الإدارية للمهام الموكلة إليهم تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

كما أجرى (قواسمه، 2003) دراسة هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من قبل المعلمين في المدرسة، فقد تكونت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرة و(432) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الابتدائية والإعدادية في البحرين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس بلغ قيمة دون المستوى المتوقع بقليل.

2- كما أنه لا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية تبعا للتفاعل ما بين متغير الجنس والمدرسة.

وأجرت (اليازجين، 2003) دراسة هدفت للتعرف على علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديرياتها. وتكونت عينة الدراسة من 326 مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المديرين والمديرات على بعد الأداء الوظيفي تعود لمتغير الجنس، أما متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لتلك التغيرات على الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.



وفي دراسة قام بها كل من (العمايرة، أبو غرة، 2004) هدفت إلى معرفة أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، ومعرفة إذا كان لمتغير الجنس اثر في هذه الفاعلية بالإضافة إلى معرفة إذا كان لمتغير السلطة المشرفة والمؤهل العلمي أثر في فاعلية المديرين في القيام بأدوارهم. فقد تكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة، وقد طور الباحث استبانة شملت عدة مجالات وهي (مجالات تتعلق بأدوار المديرين في مجال الإشراف التربوي، النمو المهني للمعلمين، التخطيط، التقويم، المجتمع المحلي، شؤون التلاميذ). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير الجنس.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير السلطة المشرفة ولصالح مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود إلى المتغير المؤهل العلمي.

وأجرت (الجرادين، 2004) دراسة هدفت للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بمستوى التوتر، ومدى استخدام مهارات العامل لديهم. اشتملت عينة الدراسة على (290) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وكانت أهم النتائج:

1. أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً لمديري المدارس الثانوية.
2. وجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي، ومستوى التوتر لدى مديري المدارس.
3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، ودرجة استخدام مهارات التعامل.



الدراسات الأجنبية:

سيتم تقسيم الدراسات الأجنبية إلى قسمين، يتناول الأول الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين، أمَّا القسم الثاني فسيتناول الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين:

وقامت (Thompson, 1999) بدراسة تفسيرات معلمي المرحلة المتوسطة لتجاربهم فيما يتعلق بالتمكين، وقد كان الهدف من وراء إجراء هذه الدراسة النوعية هو تفحص التمكين من خلال تفسيرات معلمي المرحلة المتوسطة لتجربتهم في هذا المجال، المشاركون في هذه الدراسة هم ستة معلمين من خمس مدارس متوسطة في شمال غرب جورجيا، وتمثلت مصادر البيانات في المقابلات الفردية الأولية واللاحقة (المتابعة)، واستبانات السياق، والوثائق المدرسية والحكومية، وتم تحليل البيانات وفقاً لطريقة التحليل السرد، ونتج عن ذلك أربع عشرة حالة تؤثر على تصورات المشاركين عن التمكين. واشتملت هذه الحالات على وقت المعلمين، والخبرة في مادة الموضوع، والدعم، وروح الزمالة، والعزلة، وثقة المعلم لقدرته كمعلم، والمكانة، والاتصال والموثوقية، والثقة، والاستقرار الوظيفي، والتصورات والعلاقات العامة، ودافعية الطالب، وصنع القرارات، والمجتمع المدرسي والملكية. وعندما أخضعت هذه الحالات للتفحص في هذه الدراسة، تبين أنها تشير إلى الحاجة إلى وجود ثقافة مدرسية تشجع التمكين، وسواء أكانت تخفف أم تعزز من الأوضاع التي تؤثر على المعلمين فإن تصورات التمكين لم تكن ممكنة دون الاهتمام بالسياق المدرسي بشكل رئيس– الذي يظهر فيه التمكين. وفي الدارس التي كان المعلمون يعملون فيها بشكل منعزل لم يكن هنالك هدف مشترك، ولم تكن هناك سوى فرص قليلة لصنع القرارات المشتركة، وبالتالي كان المعلمون غالباً ما يشعرون بالإحباط وانخفاض الهمة. في الجانب الآخر وفي المدارس التي كانت تشيع فيها روح الزمالة، ويتم فيها تشجيع اتخاذ القرارات بصورة مشتركة كان المعلمون، غالباً، ما ينظرون إلى أنفسهم على أنهم جزء أساسي من جهود تحسين المدرسة، وكانت آراؤهم المهنية تحظى بالتقدير والاحترام، بل وتخضع للتنفيذ، وبالتالي كانوا

يشعرون وكأنهم يمتلكون المدرسة، وعلى الرغم من أن المعلمين في هذه الدراسة كانوا يرغبون في تطوير أوضاع التي يعملون في ظلها، فإنهم كانوا راضين تماماً عن القرار الذي اتخذوه في أن يكونوا معلمين.

في دراسة قامت بها المؤسسة الدولية للأبحاث (ISR, 2001) بعنوان: "تقليل الوقت المهدور من خلال التمكين". تمت دراسة العلاقة بين اتجاه الموظفين للتمكين وبين الساعات المهدورة بسبب الإجازات المرضية في مؤسسة مالية رئيسة في بريطانيا، وأظهر تحليل البيانات الذي تم تجميعه من 200 فرع لمدة فصلين ربعين متتاليين من السنة المالية، أن هنالك علاقة سلبية بين مستوى التمكين ونسبة الوقت المهدور في المؤسسة، وبشكل عام فإن الفروع التي لدى موظفيها إدراك للتمكين بشكل عال لديهم نسبة أقل من الوقت المهدور بسبب المغادرات والإجازات الصحية، كما أن التمكين يؤدي إلى توفير مبالغ كبيرة بسبب توفير الوقت المهدور. والإجازات الصحية، كما أن التمكين يؤدي إلى توفير مبالغ كبيرة بسبب توفير الوقت المهدور. ومن توصيات الدراسة العمل على زيادة مستوى التمكين حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق وفر وزيادة مالية أكبر من السابق، وبحسب الدراسة فإنَّه إذا تمت زيادة نسبة التمكين إلى 40% فإن المؤسسة ستتمكن من توفير 30.000 ساعة مهدورة سنوياً ووفر بما يعادل £450.000.

وفي دراسة أجراها مكتب المحاسبة الأمريكية United State General Accounting Office في (2001) بعنوان الممارسات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتمكينهم اعتمدت الدراسة على سؤال الخبراء والمختصين وعلى المديرين التنفيذيين لتحديد ما هي الممارسات التي تمكن الموظفين؟. بالإضافة إلى عمل مقابلات مع مدراء وموظفين على مختلف المستويات التنظيمية، وقامت هذه الدراسة بدراسة ست ممارسات رئيسية في المنظمات التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي:

1- إثبات وإظهار التزام الإدارة العامة.

2- إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير.

3- تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم.

4- تكوين فرق عمل للمساهمة في تحقيق غاية وأهداف المنظمة.

5- إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات.

6- تفويض السلطة إلى الموظفين في أدنى الهرم التنظيمي.

وبينت الدراسة وجود عوائق تمنع تطبيق التمكين بالمفهوم الأمثل كالعوائق التنظيمية وبيئة العمل وقلة الثقة ومقاومة التغيير وقلة مهارات الموظفين في أدنى الهرم التنظيمي. وعلى الرغم من هذه العوائق فإن المنظمات تسعى إلى وضع إستراتيجيات تهدف إلى الحد منها وإلى زيادة التمكين. وخلصت الدراسة إلى أهمية تعاون الموظف والإدارة لتحسين الأداء وتجاوز العقبات.

وهنالك دراسة أجراها (Chavez, 2001) بعنوان: "عامل X: دراسة عن الإستراتيجيات المستخدمة في تمكين معلمي الجيل (X) ومعلمي غير الجيل (X) في المدارس الابتدائية وتحديد مدى شعور كل مجموعة من المعلمين بالتمكين من خلال هذه الإستراتيجيات".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إستراتيجيات تمكين المعلمين التي يستخدمها المديرون في التعامل مع معلمي الجيل (X) ومعلمي خارج الجيل (X) في المدارس الابتدائية، وتحديد مدى شعور كل مجموعة من المعلمين بالتمكين من خلال هذه الإستراتيجيات.

واستند البحث الوصفي إلى البيانات التي تم جمعها عن (233) معلماً في مدارس ابتدائية تتألف من (125) معلماً ينتمي إلى الجيل (X) و(108) معلمين لا ينتمون إلى الجيل (X) وذلك من خلال استخدام استبانة تستند إلى مبادئ (Maeroff) عن تمكين المعلمين والتي تتمثل في مكانة المعلم كمختص مهني، وفي المعرفة بالمجال، وفي إمكانية التمتع بالسلطة. وتم استخدام اختبار (تائي بارامتري) يشتمل على عينتين واختبار (U) (مان – ويني) غير (بارامتري) فيما يتعلق بالاختلافات وذلك لتحليل البيانات.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أشار معلمو (X) إلى وجود نطاق معتدل من الفرص والشعور بالرضا فيما يتعلق بالمشاركة في فعاليات ومحصلات وسلوكيات



التمكين، وكان معلمو الجيل (X) يشعرون بأن الفرصة الأقل للتمكين تكمن في مجال صنع القرار والاعتراف بالقدرات.

وأما المعلمون الذين لا ينتمون إلى الجيل (X) فكانوا يدركون وجود فرص مكثفة، ومستوى عالٍ للشعور بالرضا فيما يتعلق بإستراتيجيات التمكين.

وأشار معلمو فئة خارج الجيل (X)، إلى أنهم يتمتعون بدرجة عالية من التمكين في مجالات الاعتراف بالقدرات والتطوير المهني، وكان هناك اختلاف دال بين الفرص المدركة (كما يدركها الأفراد)، ومستوى الشعور بالرضا لدى معلمي الفئتين في نطاقات الاستقلالية، وإدراك المعالجة المهنية (التخصصية)، والتأمل، والاتصال، وتجسيد الخبرة، والتعاون، وصنع القرارات.

فيما يتعلق بمبادئ التمكين في نطاقات المكانة المهنية، المعرفة بالمجال التخصصي، وإمكانية التمتع بالسلطة، كان المعلمون الذين لا ينتمون إلى الجيل (X) يحملون إحساساً كلياً أعلى بالتفويض، وبوجود الفرص والشعور بالرضا من معلمي الجيل (X).

من أجل قيادة المدارس بشكل فعال على طريق التطوير يتوجب على القادة التربويين أن يتبنوا مبادئ تفويض المعلمين؛ ذلك أن على القادة أن يستكشفوا العناصر المختلفة للتفويض التي تؤدي إلى ظهور فرص أكبر وشعور أعلى بالرضا لدى المعلمين، إن تفويض المعلمين من شأنه أن يمكن القادة من استخدام المعرفة والخبرة والموهبة لدى جميع المعرفة في بلوغ النجاح في العمل المدرسي.

وهنالك دراسة قام بها (Osborn, 2002) هدفت إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة لــ(Thomson & Velthous, 1990) وهي: المعنى والمقدرة وحرية الاختيار، الاستقلالية، والتأثير، وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل. وقد تم الحصول على المعلومات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة تتكون من (328) من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص.

أظهرت نتائج الدراسة ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل إيجابي ما عدا المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي. وبالنسبة للرضا الوظيفي



فقد وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أن المقدرة والتأثير لم يكن لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي، كما أنه لم توجد علاقة دالة بين مكونات التمكين والنية بترك العمل. ثم تم عمل مقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها بين القطاع العام والخاص، حيث أظهرت النتائج أن موظفي القطاع العام لديهم التزام ورضا وظيفي أكثر من القطاع الخاص.

دراسة قام بها ليترل (Litterll, 2002) بعنوان: "تمكين العاملين في الصين: دراسة حالة"، حيث قام الباحث بدراسة توجهات ومواقف الإدارة والعاملين حول التمكين، واشتملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق السياحية داخل الصين تعود ملكيتها إلى دائرة الأقاليم الحكومية المحلية وتدار من قبل وكالات عالمية، وقد تم جمع البيانات خلال الفترة من عام 1999 – 2002م، وأظهرت نتائج الدراسة موقفاً إيجابياً تجاه تمكين العاملين، ودلت على نجاح تطبيق برامج التمكين في هذا البلد.

دراسة (Ulrey, 2003) بعنوان: "تأثير البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في القطاع العام". فقد قامت هذه الدراسة بتقييم البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في ثلاث مؤسسات حكومية، وتم قياس التمكين على أساس إدراك التمكين عملياً من خلال قدرة الموظفين واستعدادهم للمبادرة والمخاطرة والمشاركة في المعلومات ونقل القوة للموظفين، كما قامت هذه الدراسة بقياس إدراك الموظفين لمفهوم ملكية الوظيفة Job Ownership. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن عنصر الثقة مهم جداً لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، وأن الثقة يجب أن تكون مشتركة بين القادة والسياسيين والموظفين.
2. أن البيروقراطية تؤثر سلباً على التمكين.
3. كما توصلت الدراسة إلى أن التأثير السياسي يؤثر بشكل سلبي على تمكين الموظفين بدرجة أكبر من البيروقراطية.

وهنالك دراسة قام بها (Mandefrot, 2003) بهدف معرفة معنى التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء تتكون من ثمانية خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين (30 – 35) سنة، وقد تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الفردية التي استمرت



من (60 – 90) دقيقة. ثم إحساس المجيب بأن الآخرين يثقون به، الحساس بالذات، الحساس بالتمكين، قبول توقعات المجتمع المدرسي، وإحساسه بأن المجتمع المدرسي ليس معادياً. وكان مستوى الخطورة يستند إلى معيار الــ NCES المتمثل في كون طالب المرحلة الثامنة وحده في البيت بعد المدرسة أو لمدة (3) ساعات أو أكثر يومياً، أو الطالب الذي يعود لمنزل يعيش فيه الأب أو الأم وحدها، أو لعائلة منخفضة الدخل، أو أن يكون للطالب شقيق ترك المدرسة، أو يكون والده على تحصل علمي متدنٍ، أو يكون الطالب على مهارة محددة في اللغة الإنجليزية بحيث لا يستطيع إكمال الدراسة.

دراسة قام بها فرانز (Franz, 2004) بعنوان: "دراسة ثقافية مشتركة للعلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية من جهة أخرى"، والولاء التنظيمي والرضا، دوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية. وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً توصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، الولاء، دوران العمل، وضغوط العمل وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

دراسة قام بها (Onne, 2004) بعنوان " الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي " وانطلق الباحث من افتراض أن العلاقة الايجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي.



وقام الباحث بتوزيع (91) استبانة لمعلمي المدارس الثانوية في (هولندا)، وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن اثر الصراع مع المشرفين قد يعيق التمكين الإداري، وهذا بدوره يؤثر على الالتزام.

دراسة (Hung, 2005) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين مدرسي المدرسة الابتدائية على الرضا الوظيفي في (تايوان) وأثر المتغيرات الوسيطة (العمر، المؤهل العلمي، حجم المدرسة)، وقد تكونت عينة الدراسة من (450) معلما في المدارس الحكومية في تايوان، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مابين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. في حين أشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الأمن (من أبعاد الرضا الوظيفي) والتمكين الإداري، وأخيرا ليس هناك أثر للمتغيرات الوسيطة على التمكين الإداري.

دراسة قام بها تارجا وآخرون (Tarja and Others, 2005) بعنوان: "تمكين العاملين تجربة المشرفين على الممرضات"، وهدفت الدراسة إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظياً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام، وقام الباحثون بجمع البيانات من (299) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسات التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين منخفضة، كما وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، طبيعة العمل.

دراسة جريسلي (Greasly, 2005) والتي هدفت إلى اختبار مدى إدراك الموظفين لمفهوم التمكين الإداري. وقد اعتمدت هذه الدراسة إلى اختبار مدى إدراك الموظفين لمفهوم التمكين الإداري. وقد اعتمدت هذه الدراسة على أربعة مشاريع عمرانية، فقام الباحث بمقابلات معمقة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود فجوة بين خبرة الموظف والمنصب الوظيفي. كما تجدر الإشارة إلى أن الصحة والسلامة العامة كانت إحدى المحددات في تحقيق التمكين وذلك لوجود إجراءات الصحة والسلامة العامة مما يحد من حريتهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق بأعمالهم. أما



المحدد الآخر في تحقيق التمكين الإداري فهو دور المدير المباشر لتحقيق التمكين الإداري لموظفيه أي وجود علاقة بين التمكين الإداري ودور المدير المباشر.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة قام بها (Schoob, 2000). بعنوان: "الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مدراء بعض المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (212) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بعض المؤسسات التربوية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء، وتسهل الأداء الوظيفي.

وبينت هذه الدراسة أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تزيد من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء، وتعيق أداءهم الوظيفي.

دراسة قام بها (Towajj, 2000) بعنوان: "استطلاع العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة".

استطلعت هذه الدراسة العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة موزعين على (22) مدرسة في إحدى الولايات الأمريكية، وتم في هذه الدراسة إجراء مجموعة من المقابلات للمعلمين والمعلمات لاستطلاع تصوراتهم حول جودة الحياة والعلاقة مع الأداء الوظيفي لهم، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المساهمة في جودة الحياة هي: العلاقة الأسرية، النشاط البدني، ووقت الفراغ، الإسهام القيم في العمل.

وبينت الدراسة أن المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والتميز في الأداء الوظيفي للمعلمين هي: وجود التزام بنمط حياتي متوازن، ووجود علاقات داعمة، المشاركة في الأنشطة البدنية، ووجود فاعلية ونجاعة في أدوار العمل.



وتوصلت هذه الدراسة إلى أن عدم توفر الموازنة في العوامل السابقة يؤدي إلى ضغوط وإجهاد في العمل، ويؤثر من ثم تأثيراً سلبياً على الأداء الوظيفي، ومن هنا تبرز الحاجة لتدريب مدراء يقيمون جودة الحياة.

دراسة قام بها (Delvecchio, 2000) بعنوان: "العلاقة الديناميكية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الديناميكية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتأثير كل من الخبرة والمؤهل العلمي على العاملين في المدارس العامة في إنجلترا وقد شملت عينة الدراسة (56) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من بين العاملين في المدارس.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: "أن المعلمين يستمدون رضاهم عن العمل من مصادر مختلفة وأن التلاعب، والتحكم بمصادر الرضاء هذه مثل الرواتب، وطبيعة وزخم العمل، والإشراف لن يؤدي إلى تغيرات في مستوى الأداء الوظيفي للأفراد، وبينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للخبرة التعليمية للمعلمين على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمعلم فإن أداءه الوظيفي يزداد.

دراسة قام بها (Wilson, June Harnett, 2000) بعنوان: "أثر المراجعة التفاعلية على الدافعية والأداء الوظيفي في مسح بحثي".

بحثت هذه الدراسة في تأثيرات المراجعة التفاعلية في التدريب متعدد الوسائل على الدافعية والأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات في ولاية (كولورادو) الأمريكية، حيث تم تنسيب (47) مفحوصاً بشكل عشوائي، إلى إحدى مجموعتين علاجيتين تعرضت المجموعة الأولى إلى مراجعة نشطة، والأخرى إلى مراجعة خاملة، وتلقى المفحوصون في كلتا المجموعتين العلاجيتين نفس التدريب، ثم طلب من المفحوصين أداء نوع من العمل المكشوف الواضح، ثم قيس الأداء الوظيفي لكل مفحوص، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق مهمة ذات دلالة إحصائية بين نقاط المجموعتين في مقاييس الأداء الوظيفي.

وبينت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير لجنس المفحوص على مستوى الأداء الوظيفي له.



ملخص الدراسات السابقة:

هدفت دراسة كل من (الطراونة، 2006) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين وبين فاعلية اتخاذ القرارات، وهدفت دراسة (العساف، 2006) إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، وهدفت دراسة (الخاجة، 2006) إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي وأثره في تمكين العاملين، أما دراسة (ملحم، 2006) فهدفت إلى معرفة العلاقة بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة، وهدفت دراسة عريقات (2006) إلى بناء أنموذج لتمكين المعلمين، وهدفت دراسة العمايرة وأبو غرة (2004) إلى معرفة أداء مديري ومديرات المدارس، أما دراسة العوائد (2001) فهدفت إلى تقويم أداء القيادات في مديريات التربية، وهدفت دراسة الجرادين (2004) إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي، أما دراسة العتيبي (2004) فهدفت إلى معرفة استراتيجية تمكين العاملين، أما دراسة العبيديين فهدفت إلى معرفة العلاقة بين التمكين وخصائص الوظيفة.

وهدفت دراسة كل من (Hung, 2005) ودراسة (Onne. 2004) إلى معرفة المقصود بتمكين العاملين، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية وهي الدراسة الأولى من نوعها حسب رأي الباحث.

لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تناولت موضوع التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي في المدارس، حيث اتضح للباحث عدم وجود أي دراسة سابقة تحدثت عن مفاهيم التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين، ومن وجهة نظر الباحث فإنَّ هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

1. أنها تناولت أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
2. أنها تناولت بالبحث فئة تُعد ذات أهمية كبرى وهي معلمي المدارس الحكومية.
3. أنها تناولت بالبحث إحدى المناطق التي لم تحظَ بالكثير من الدراسات والبحوث وهي محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أدوات الدراسة وبناء منهجها ومناقشة نتائجها.



الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفاً لأداء الدراسة، وكيفية إعدادها وتطويرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يبين إجراءات الدراسة، والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة الأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخلاص النتائج.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جميع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً بواسطة برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لاختبار صحة الفرضيات التي قدمتها الدراسة، واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجيب عن أسئلتها.

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية حيث بلغ عددهم (942) معلماً ومعلمة، بحسب إحصائيات مراكز الإشراف التربوي بشقيها (بنين وبنات). حيث بلغ عدد المعلمين (498) معلماً، بينما بلغ عدد المعلمات (444) معلمة، على اختلاف تخصصاتهم الأكاديمية وعلى اختلاف تنوع مدارسهم (ابتدائي-متوسط-ثانوي).

2.3 عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة من المدارس الحكومية في محافظة الوجه بطريقة العينة العشوائية، بحيث تشكل نسبة (40%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (942) معلما ومعلمة حيث تم توزيع (402) استبانة، تم استبعاد (30) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الإستبانات الصالحة



(372) استبانه لتشكل ما نسبته (40%) من أصل مجتمع الدراسة، وبالنظر للجدول (1) نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت (53%) بينما بلغت نسبة الإناث (47%) من مجموع أفراد

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	197	372
	أنثى	175	
المؤهل	دبلوم	88	372
	بكالوريوس	273	
	دراسات عليا	11	
الخبرة	اقل من 5	71	372
	من 5 إلى 10	123	
	أكثر من 10	178	

3.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانه لجمع البيانات من أفراد العينة بحيث تشمل ثلاثة جوانب رئيسة:

1. **الجزء الأول**: يشتمل على المعلومات الديموغرافية عن المستجيب وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
2. **الجزء الثاني**: ويتضمن (21) فقرة تمثل أبعاد التمكين الإداري بحيث يتم قياس تقديرات أفراد العينة لمستوى توافر هذه الأبعاد لديهم، وقد تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاسترشاد بها وهي (العساف، 2006، عريقات، 2006، الطراونة، 2006) مع إجراء التعديلات اللازمة كي تتناسب الأداة مع أهداف الدراسة، بتعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات.
3. **الجزء الثالث**: يتضمن (32) فقرة تقيس تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى عناصر الأداء الوظيفي لديهم.



4.3 معيار تقدير الفقرات

اعتمد الباحث على المعيار التالي في الحكم على تقدير فقرات الاستبانة كالتالي:

1. أقل من أو يساوي 2.33 (ضعيف).
2. أكبر من 2.33 وأقل من 3.67 (متوسط).
3. أكبر من أو يساوي 3.67 (مرتفع).

5.3 صدق الأداة:

تم توزيع أداة الدراسة بصورتها الأولية انظر (الملحق أ) والتي تكونت من (57) فقرة على (20) محكما في كل من، جامعة مؤتة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية إعداد المعلمين بتبوك بالمملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للتربية بمنطقة تبوك، من ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات التربوية والعلوم الاجتماعية واللغة العربية؛ وذلك للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم من حيث ملاءمة الفقرات وصياغتها بنائياً، ولغوياً، ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي صنفت ضمنه، وبعد ورود الملاحظات أعيدت صياغة بعض الفقرات ودمج بعضها، بالإضافة لحذف بعض الفقرات بحيث أصبحت الأداة بعد التحكيم تتكون من (53) فقرة (الملحق ب).

6.3 ثبات الأداة:

تم حساب ثبات أداتي الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا بعد تطبيقها على (30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، والجدول (2) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (2)

قيم معاملات الثبات لأداتي الدراسة

الأداة	معامل الثبات
التمكين الإداري	0.8907
الأداء الوظيفي	0.9100



7.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن الأسئلة وتحليل البيانات:

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- وللإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم إجراء اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

3- وللإجابة على السؤال الخامس تم احتساب معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

8.3 متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات الديموغرافية وهي:

1. النوع الاجتماعي وله مستويان:
   1. ذكر 2. أنثى
2. المؤهل العلمي:
   1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. دراسات عليا
3. سنوات الخبرة:
   1. أقل من 5 سنوات 2. 5-10 سنوات 3. أكثر من 10 سنوات

2. المتغير المستقل: التمكين الإداري، ويقاس من الأداة المعدة لهذا، وفقراتها (21) فقرة.

3. المتغيرات التابعة: عناصر الأداء الوظيفي: يتضمن (33) فقرة تقيس تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى عناصر الأداء الوظيفي لديهم، من خلال استجابة المستجيبين لفقرات الاستبيان (الجزء الثاني)، وعددها (33).



الفصل الرابع

عرض النتائج

1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هو مستوى التمكين الإداري الذي يشعر بـه المعلمـون فـي المـدارس الحكومية في محافظة الوجه -المملكة العربية السعودية- من وجهة نظرهم؟

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة للإجابة على السؤال والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

جدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين الإداري

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
6	أعمل جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة	4.57	.60	مرتفع
2	يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	4.42	.79	مرتفع
11	يتطلب عملي مع رؤسائي مني التعاون مع زملائي بشكل متواصل	4.40	.77	مرتفع
20	أهتم بتوفير الأفكار الجيدة في العمل	4.38	.66	مرتفع
12	يدعم مديري العمل الجماعي المهم في المدرسة	4.33	.84	مرتفع
10	يشجعني مديري على تحمل المسؤولية المهنية في العمل	4.32	.73	مرتفع
19	أشعر بامتلاكي مهارات مميزة في العمل	4.31	.67	مرتفع
13	يحترم مديري رأيي وقرارات المجالس واللجان المدرسية	4.26	.82	مرتفع
4	يوفر لي مديري صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام الموكولة إلي	4.15	.85	مرتفع
14	يسمح المدير بحرية الرأي لدى العاملين في المدرسة	4.11	.98	مرتفع
18	أعتقد بأن مديري يوفر لي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار	4.07	1.00	مرتفع
5	يوفر الهيكل التنظيمي في المدرسة وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية	4.04	.89	مرتفع
1	يفوضني مديري السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم	4.03	.93	مرتفع
7	يقدر مديري ما أبذله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته	4.02	1.07	مرتفع
9	يوفر لي مديري فرصاً جيدة للتطوير الذاتي	3.97	.97	مرتفع
16	يوفر لي مديري فرصاً جيدة للنمو المهني	3.86	1.01	مرتفع
17	نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعاً للعمل	3.62	1.35	متوسط
3	تعد التشريعات التربوية في وزارتي عائقاً في تفويض السلطة	3.62	1.08	متوسط
8	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل	3.60	1.24	متوسط
15	أحس بأن وزارة التربية توفر دورات تدريبية لتطوير المهارات الشخصية للمنتسبين	3.38	1.24	متوسط
21	تتوفر الإمكانات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة	3.31	1.30	متوسط
	الفقرات مجتمعة	4.04	.37	مرتفع

يتبين من الجدول (3) إن الفقرات 21,17,15,8,3 كان مستوى توفرها متوسطاً، أما باقي الفقرات فكان مدى توفرها مرتفعاً، ولم يوجد أي فقرة كان مدى توفرها منخفضاً، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة (أعمل جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة)، وأقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (تتوفر الإمكانات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة). وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء أفراد عينة الدراسة على الفقرات مجتمعة وكانا (4.0410) و(.3734) على الترتيب، وهو تقدير مرتفع.

2.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة للإجابة على السؤال والجدول (4) يبين نتائج ذلك:

جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي

الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
31	أنمي لدى التلاميذ العادات الحميدة	4.76	.45	مرتفع
18	أحافظ على مواعيد العمل	4.68	.49	مرتفع
32	أقيم علاقات ودية مع زملائي	4.68	.55	مرتفع
28	أعمل جاهداً للتقدم في عملي	4.65	.55	مرتفع
8	أحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع أولياء الأمور	4.63	.55	مرتفع
19	تسود الألفة والمحبة بيني وبين التلاميذ	4.62	.57	مرتفع
16	أنمي لدى التلاميذ الشعور بالمسؤولية	4.59	.55	مرتفع
22	أحاول أن أعالج مشاكل التلاميذ بعقلانية	4.55	.59	مرتفع
11	أبذل مجهوداً أكبر في سبيل نجاح العملية التربوية	4.53	.56	مرتفع
23	أنفذ ما ألتزم به أمام أولياء أمور الطلبة	4.49	.62	مرتفع
20	أشارك الزملاء في تحمل مسؤولية المدرسة	4.48	.63	مرتفع
21	أبذل قصارى جهدي في إعداد خططي الدراسية	4.46	.66	مرتفع
6	أحرص على إثارة وتعزيز دافعية الطلاب	4.45	.70	مرتفع



الرقم	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
30	أقدر دور أولياء الأمور في العملية التربوية	4.44	.72	مرتفع
15	أحس أن توجهي للعمل في هذه المهنة توجه مفيد	4.44	.65	مرتفع
10	أشعر بأني أقدم كل مساعدة ممكنة يحتاجها زملائي المعلمون	4.43	.657	مرتفع
29	أتعاون مع مدرسي المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية	4.40	.66	مرتفع
24	أبلغ مديري عن أية مخالفات تسيء إلى سمعة المدرسة	4.40	.76	مرتفع
13	أطالب بدورات تدريبية لتطوير إمكاناتي التعليمية	4.39	.87	مرتفع
17	أتبادل الخبرات مع المعلمين داخل وخارج المدرسة	4.38	.75	مرتفع
27	أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة	4.38	.68	مرتفع
1	أفضل التفرغ بشكل تام لمهنة التعليم	4.36	.92	مرتفع
3	أتعاون مع أولياء الأمور في حل المشاكل التي تواجه التلاميذ	4.35	.79	مرتفع
4	التزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات	4.32	.80	مرتفع
14	أعمل على تقوية وعي أولياء الأمور بالقيم التربوية	4.32	.78	مرتفع
12	أقوم طلابي بطريقة موضوعية	4.29	.80	مرتفع
26	أتابع الأحداث الجارية في المجتمع المحلي	4.22	.76	مرتفع
5	أشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة	4.21	.77	مرتفع
25	أعمل على إثارة التفكير الناقد لدى الطلاب	4.19	.83	مرتفع
9	أرغب في المشاركة في مختلف اللجان التي تقدم خدمة للمدرسة	4.09	.94	مرتفع
2	أحس بأني أقوم بمواصلة دوري التربوي خارج أسوار المدرسة	3.98	1.00	مرتفع
7	أقوم بإجراء البحوث الإجرائية للمساهمة في تحسين مستوى المهنة	3.72	1.03	مرتفع
	الفقرات مجتمعة	4.40	.37	مرتفع

يتبين من الجدول (4) إن جميع الفقرات كان مدى توفرها مرتفعاً ولم يوجد أي فقرة كان مدى توفرها متوسطاً أو منخفضاً، وكان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة (أنمي لدى التلاميذ العادات الحميدة)، وأقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (أقوم بإجراء البحوث الإجرائية للمساهمة في تحسين مستوى المهنة). وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء أفراد عينة الدراسة على الفقرات مجتمعة وكانا (4.4072) و(.3734) على الترتيب، وهو تقدير مرتفع.



3.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تـــصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية لمـــستوى التمكين الإداري في مدارســـهم تعـــزى للخـــصائص الشخـــصية (الخبرة،النـــوع الاجتماعي، المؤهل العلمي؟

لم يستخدم تحليل التباين الثلاثي للإجابة على سؤال الدراسة لوجـــود بعـــض الخلايا التي تحتوي على أقل من (5) أفراد في الخلية الواحدة كمـــا يتـــضح مـــن الجدول (5)

جدول (5)

أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

الخبرة			المؤهل			الكلي
			دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	
اقل من 5	النوع الاجتماعي	ذكر	***2	52	***1	55
		أنثى	***1	15	***0	16
	الكلي		***3	67	***1	71
من 5 الى 10	النوع الاجتماعي	ذكر	***	72	***4	76
		أنثى	20	26	***1	47
	الكلي		20	98	5	123
أكثر من 10	النوع الاجتماعي	ذكر	11	52	***3	66
		أنثى	54	56	***2	112
	الكلي		62	108	5	178

*** : تدل على الخلايا التي تحوي أقل من (5) أفراد .

بالنسبة لأثر النوع الاجتماعي على التمكين الإداري تم حـــساب الأوســـاط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي النوع الاجتماعي والجـــداول (6) يبـــين نتائج ذلك .



جدول (6)

نتائج اختبار (ت) للنوع الاجتماعي على التمكين الإداري

النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	4.00	0.47	197	1.517-	370	0.013
أنثى	4.08	0.61	175			

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α<= 0.05) في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية- لمستوى التمكين الإداري في مدارسهم تعزى لأثر النوع الاجتماعي لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

بالنسبة لأثر المؤهل على التمكين الإداري، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي الجداول (7) يبين نتائج ذلك

جدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي لفقرات التمكين الإداري

المؤهل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
دبلوم	4.00	.57	88
بكالوريوس	4.04	.54	273
دراسات عليا	4.14	.25	11
الكلي	4.04	.54	372

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول 8 يبين نتائج ذلك

جدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل على التمكين الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	ف	مستوى الدلالة
المؤهل	.26	2	.13	0.44	0.63
الخطأ	109.45	369	.29		
المجموع	**109.71**	**371**			

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α<= 0.05) في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية- لمستوى التمكين الإداري في مدارسهم تعزى لأثر المؤهل العلمي لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

بالنسبة لأثر الخبرة على التمكين الإداري تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير الخبرة والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

جدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة لفقرات التمكين الإداري

الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
أقل من 5	3.92	.54	71
من 5 إلى 10	4.00	.50	123
أكثر من 10	4.11	.55	178
الكلي	**4.04**	**.54**	**372**



وتم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول 10 يبين نتائج ذلك

جدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على التمكين الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	ف	مستوى الدلالة
الخبرة	1.95	2	.97	3.33	0.037
الخطأ	107.76	369	.29		
المجموع	**109.716**	**371**			

يتبين من الجدول 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـــستوى (α<= 0.05) في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية- لمستوى التمكين الإداري في مدارسهم تعزى لأثر الخبرة لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل المقارنـــات البعديـــة بطريقة شافيه والجدول (11) يبين نتائج ذالك

جدول (11)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه

الخبرة (i)	الخبرة(j)	وسط الفروق	انحراف الخطاء	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5-10	-7.9970E-02	8.055E	.611
	أكثر من 10	-.1845	7.586E	.053
من 5-10	أقل من 5 سنوات	7.997E-02	8.055E	.611
	أكثر من 10	-.1046	6.336E	.258
أكثر من 10	أقل من 5 سنوات	.1845	7.586E	.053
	من 5-10	.1046	6.336E	.258

يتبين من الجدول (11) أن الفروق لم تكن ذات دلالـــة إحـــصائية عنـــد مستوى الدلالة (إلفا =< 05,0).



4.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 =>α) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية تعزى للخصائص الشخصية (الخبرة، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي)؟

بالنسبة لأثر النوع الاجتماعي على الأداء الوظيفي تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي النوع الاجتماعي والجداول (12) يبين نتائج ذلك

جدول (12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي النوع الاجتماعي لفقرات الأداء الوظيفي

النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
ذكر	4.34	.37	197
أنثى	4.47	.36	175

وتم استخدام اختبار (ت) والجدول (13) يبين نتائج ذلك

جدول (13)

نتائج اختبار (ت) للنوع الاجتماعي على الأداء الوظيفي

قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
3.44-	370	0.001

يتبين من الجدول 13 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (=>α 0.05) في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية- لمستوى الأداء الوظيفي في مدارسهم تعزى لأثر النوع الاجتماعي لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05).

بالنسبة لأثر المؤهل على الأداء الوظيفي تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي الجداول (14) يبين نتائج ذلك.



جدول (14)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المؤهل العلمي لفقرات الأداء الوظيفي

المؤهل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
دبلوم	4.3903	.3760	88
بكالوريوس	4.4158	.3763	273
دراسات عليا	4.3295	.2831	11
الكلي	**4.4072**	**.3734**	**372**

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول 15 يبين نتائج ذلك

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل على الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	ف	مستوى الدلالة
المؤهل	.112	2	5.576E-02	0.399	0.672
الخطأ	751.61	369	.140		
المجموع	**51.729**	**371**			

يتبين من الجدول 15عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α<= 0.05) في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية- لمستوى الأداء الوظيفي في مدارسهم تعزى لأثر المؤهل العلمي لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

بالنسبة لأثر الخبرة على الأداء الوظيفي تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغير الخبرة والجدول (16) يبين نتائج ذلك.



جدول (16)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة لفقرات الأداء الوظيفي

الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
أقل من 5	4.4010	.3142	71
من 5 إلى 10	4.3577	.3993	123
أكثر من 10	4.4438	.3745	178
الكلي	**4.4072**	**.3734**	**372**

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول 17 يبين نتائج ذلك

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	ف	مستوى الدلالة
الخبرة	.543	2	.271	1.95	0.143
الخطأ	51.187	369	.139		
المجموع	51.730	371			

يتبين من الجدول 17 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α<= 0.05) في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية- لمستوى الأداء الوظيفي في مدارسهم تعزى لأثر الخبرة لان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

5.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α<= 0.05) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟



للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أداء أفـــراد عينة الدراسة على أداتي الدراسة (التمكين الإداري والأداء الوظيفي) وكان يـــساوي (0.578 **) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α<= 0.01**).

وتم إجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول (18) يبين نتائج ذلك

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	معامل الانحدار	ثابت الانحدار	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.578 **	0.334	0.397	2.083	185.737	0.000

يتبين من الجدول (18) أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (0.334) مـــن الأداء الوظيفي وهي نسبة مرتفعة، أي أن هنالك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.



الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، ولتحقيق أغراض الدراسة من (372) فرداً، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من أساتذة الجامعات المختصين بلغ عددهم (20) محكماً، حيث أبقيت الفقرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم إلغاء الفقرات التي أجمع عليها جميع المحكمين، ليصبح عدد الفقرات المجمع عليها (53) فقرة تتناسب مع طبيعة الدراسة. أما بالنسبة للثبات فتم قياسه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Equation) حيث بلغ معامل الثبات للتمكين الإداري (0.8907) وللأداء الوظيفي (0.9100).

وتوصلت الدراسة إلى أن متغير التمكين الإداري كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.0410) وانحراف معياري (0.3734)، وأن متغير الأداء الوظيفي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.4072) وانحراف معياري (0.3734)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وأن المتغير المستقل (التمكين الإداري) فسر ما مقداره (0.334) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير (الخبرة)، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى بمتغير (أثر النوع الاجتماعي)، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة).



2.5 المناقشة:

بالنسبة لمناقشة السؤال الأول: ما هو مستوى التمكين الإداري الذي سيشعر به المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية – من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لمتغير التمكين الإداري كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.0140) وانحراف معياري (0.3734)، مما يؤشر إلى أن التمكين الإداري ذو أهمية للمعلمين بدرجة عالية، وجاءت الفقرة (يفوضني مديري السلطة بناء على أنظمة وتعليمات الوزارة) المرتبة الأولى، يلي ذلك الفقرة (يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي) في المرتبة الثانية، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (تعد التشريعات التربوية في وزارتي عائقاً في تفويض السلطة)، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (أهتم بتوفير الأفكار الجيدة في العمل، واحتلت الفقرة (تتوفر الإمكانات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة) المرتبة الأخيرة.

تدل هذه النتيجة على أن المعلمين تتركز تصوراتهم حول عدد من الفقرات التي يشعرون من خلالها بأنها تحقق لهم التمكين الإداري، ومنها تفويض السلطة، حيث يستطيع المعلمون من خلال السلطة الممنوحة أن يتابعوا عملهم بعيداً عن السلطة بدرجة مرتفعة من الراحة. كما أن المعلمين يشعرون بالتمكين من خلال إعطائهم الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور العمل، مما يؤدي إلى وجود جو من الديمقراطية في بيئة العمل، وهذا يؤدي بالتالي إلى بذل مزيد من الجهد من قبل المعلم وهذا يسهم في تطوير أدائه وبالتالي فإن مستوى التمكين الإداري سيكون مرتفعاً عنده، كما أن المعلمين يشعرون بأن هناك أموراً عديدة لديهم تحقق لديهم مستوى مرتفعاً من التمكين الإداري ومنها التشريعات التربوية في وزارة التربية والتعليم التي تقف حائلاً في تفويض السلطة، وهذا يؤدي بالتالي إلى وجود جو من الإحباط واليأس عند المعلمين، مما يقلل من نشاطهم ودافعيتهم نحو العمل، كما أن المعلمين يرون من خلال إجابتهم أن من الأمور التي تحقق لهم التمكين الإداري وجود نظام للمكافآت في العمل يحقق العدالة بين الجميع وكذلك الإحساس بالأمن



الوظيفي والاستقرار وتقدير جهد المعلم، وتوفير فرص النمو المهني، لأن كل ما سبق ذكره يجعل المعلم يعمل جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة، وتطوير أدائه، وزيادة الجهد المبذول في العمل، وهذا يؤدي بالتالي إلى توفير مخرجات عالية في بيئة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفياض (2005) والتي أظهرت نتائجها وجود عناصر متعددة لتمكين العاملين بنسبة مرتفعة، وتتفق مع دراسة (Hung, 2005) والتي أظهرت نتيجتها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وتختلف مع نتيجة كل من دراسة الطراونة (2006) ودراسة العساف (2006) اللتين أظهرتا نتائجهما وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري لدى العاملين.

بالنسبة لمناقشة السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لمتغير الأداء الوظيفي كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.4072) وانحراف معياري (0.3737) مما يشير إلى أن الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين كان مهماً وبدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة (أفضل التفرغ بشكل تام لمهنة التعليم) في المرتبة الأولى، ثم الفقرة (أحس بأني أقوم بمواصلة دوري التربوي خارج أسوار المدرسة) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (أتعاون مع أولياء الأمور في حل المشاكل التي تواجه التلاميذ)، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (أقدر دور أولياء الأمور في العملية التربوية) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (أنمي لدى التلاميذ العادات الحميدة).

وتدل هذه النتيجة على أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم كان مرتفعاً حيث جاءت معظم الفقرات ضمن المستوى المرتفع وجاءت الفقرات (3، 8، 15، 17، 12) ضمن المستوى المتوسط، وقد جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة وهذا يدل على أن المعلمين يحاولون دائماً تطوير أنفسهم ليكون الأداء الوظيفي في أعلى مستوياته من خلال حضور الاجتماعات والدورات التدريبية والمشاركة في الأنشطة التربوية، والتفرغ لمهنة التعليم وإجراء البحوث



الإجرائية، وقد جاءت الإجابة عن العديد من الفقرات عالية من قبل المعلمين مما يدل على اتفاقهم على العديد من الأمور التي يرون أنها تطور الأداء الوظيفي عندهم بما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية والحصول على نتائج متوقعة في ظل البيئة التعليمية.

كما جاءت بعض الفقرات متوسطة في التقديرات كالفقرات (30، 31) حيث جاءت استجابات المعلمين متوسطة وهذا يدل على أن المعلمين يرون أنهم يقومون بتنمية العادات الحميدة عند الطلاب، والاتصال بأولياء الأمور لمناقشة بعض الأمور التربوية معهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Schoob, 2000) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشخصية والأداء الوظيفي، وتختلف نتيجتها مع دراسة قواسمة (2003) والتي أظهرت نتيجتها وجود مستوى دون المتوقع في الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

بالنسبة لمناقشة السؤال الثالث، هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية لمستوى التمكين الإداري في مدارسهم تعزى للخصائص الشخصية (الخبرة، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي).

باستقراء النتائج الواردة في الجدول (6) فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية لمستوى التمكين الإداري في مدارسهم تعزى لأثر النوع الاجتماعي.

حيث كان الفرق في المتوسط الحسابي بين متوسط إجابة الذكور ومتوسط إجابة الإناث متقارباً جداً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي، حيث كان المتوسط الحسابي لحملة درجة الدبلوم (4.0022) ولحملة درجة البكالوريوس (4.0494) ولحملة درجة الدراسات العليا (4.1429) مما يدل على أن متوسطات إجابات أفراد العينة جاءت تبعاً للمؤهل العلمي، وكانت متقاربة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة، حيث



يظهر من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لمن خبرتهم أقل من (5) سنوات بلغ (3.9262) وبلغ المتوسط الحسابي لمن خبرتهم من (5-10) سنوات (4.0062) وبلغ المتوسط الحسابي لمن خبرتهم أكثر من (10) سنوات (4.1108) مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمن خبرتهم أكثر من (10) سنوات.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي أن كلاً من الذكور والإناث لديهم نفس القدرات والتصورات عن التمكين الإداري، لذلك جاءت متوسطاتهم متقاربة جداً وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمايرة، أبو غرة، 2004). والتي أظهرت نتيجتها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي، وتختلف مع نتيجة دراسة الطراونة (2006) والتي أظهرت نتيجتها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

كما يمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي واختلاف الدرجة العلمية إذ ليس له أثر على التمكين الإداري حيث توجد لدى جميع المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم نفس الدرجة من التمكين الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمايرة، أبو غرة، 2004) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف مع نتيجة دراسة الطراونة (2006) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي.

أما وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة فيمكن تفسيره أنه كلما زادت خبرة المعلم كلما زاد تمكينه الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر لمتغير الخبرة على التمكين الإداري.

بالنسبة لمناقشة السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية تعزى للخصائص الشخصية (الخبرة، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي).



باستقراء النتائج الواردة في الجدول (12) فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه لمستوى الأداء الوظيفي في مدارسهم تعزى لأثر النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.4770) كما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.3452)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنَّ الإناث يستطعن استثمار التمكين الإداري بشكل مناسب مما انعكس على الأداء الوظيفي عندهن أكثر من الذكور، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القواسمة (2003) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وتختلف نتيجتها مع دراسة (العمايرة، أبو غرة، 2004) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

كما تبين من خلال استقراء الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الأداء الوظيفي لجميع الدرجات العلمية متقارباً حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وقد يعزى ذلك على التشابه في محتوى بعض المساقات التي تدرس سواء على مستوى الدبلوم أو البكالوريوس أو الماجستير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العوائد (2001) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما يلاحظ من استقراء الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة، لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فقد يُعزى ذلك إلى النمطية التي يتبعها المعلم في أدائه، حيث أن الكثير من المعلمين يلتزمون بنمط معين في تدريسهم يكتسبونه من السنة الأولى في تدريسهم، ولا يسعون إلى التغيير، واختلفت مع نتيجة دراسة الجرادين (2004) والتي أظهرت وجود أثر لمتغير الخبرة.

بالنسبة لمناقشة السؤال الخامس: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

تشير النتائج من خلال استقراء الجدول (15) أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (0.334) من الأداء الوظيفي وهي نسبة مرتفعة، أي أن هناك علاقة إيجابية



بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك من خلال أنه كلما ارتفع التمكين الإداري لدى المعلمين زاد ذلك من مستوى الأداء الوظيفي، حيث يستطيع المعلمون من خلال الخبرات والمهارات والمعارف التي اكتسبوها والتي أوصلتهم إلى التمكين الإداري من توظيفها واستغلالها لتحسين الأداء الوظيفي لديهم مما يسهم في تطوير المعلمين وينعكس إيجاباً على العملية التعليمية التعلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة، 2006) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات، وتختلف نتيجتها مع دراسة العتيبي (2004) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أدنى اهتمام بتمكين العاملين مما أسهم في انخفاض الكفاءة.

3.5 التوصيات:

1- ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.
2- العمل على إلحاق المعلمين بالدورات التدريبية المختلفة وذلك للعمل على رفع التمكين الإداري مما يسهم في تطوير الأداء الوظيفي لديهم.
3- إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري والأداء الوظيفي مما يسهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي.
4- إجراء دراسات مشابهة لتقصي العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي على مستوى قطاعات خدمية أخرى.
5- إجراء دراسات لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى مثل: نوع المدرسة، بيئة المدرسة (قرية، مدينة).



المراجع

أ. المراجع العربية:

أفندي، عطية حسين، (2003)، **تمكين العاملين: مدخل للتنمية والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

آل الشيخ، خالد عبد الرحمن بن حسن، (2001)، **المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

آل نمشة، علي عبيد محمد، (1996)، **أثر البرامج التدريبية على كفاءة المتدربين في المعاهد الأمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البدري، طارق عبد الحميد، (2001)، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

بدوي، أحمد زكي؛ ومصطفى، ومحمد كامل، (1984م)، **معجم مصطلحات القوى العاملة**. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

الجرادين، نجاح خليل، (2004)، **الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حجي، أحمد إسماعيل، (2001)، **اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، التعلم والأسرة والإعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة.

الحراحشة، محمد؛ والهيتي، صلاح، (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السولك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، مجلد (33) العدد 2، ص240-465.



حنفي، عبد الغفار، (1993)، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006)، **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

الخزامي، عبد الحكم أحمد، (1999)، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء.** ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر.

درة، عبد الباري درة، (2003)، التغيير في المنظمات، **مجلة البحوث الاقتصادية**، م9ع(4) ص 15-30، عمان، الأردن.

السلمي، علي، (1985م)، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت.

سيزلاقي، أندرو دي؛ ووالاس، مارك جي، (1992)، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض.

الصغير، فهد بن عثمان بن محمد، (2002)، **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطراونة، إحسين أحمد، (2006)، **العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطراونة، نجاة، (2007)، **واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالحة، (1999)، **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



العبادلة، عبد الرحمن فالح، (2003)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة الإدارية لدى فئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عبد العزيز، منصور بن متعب والعامري أحمد بن سالم، (2003)، مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والمكن: (دراسة ميداني)، **مجلة العلوم الإدارية**، العدد 2، المجلد 16، ص: 85-100.

العبيدين، بثينة، (2004)، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العتيبي، سعد بن مرزوق، (2004)، **تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطوير الإداري**، الاجتماع الإقليمي، الثاني عشر للشبكة وتنمية الموارد البشرية، ص: 11 – 13، مسقط، عُمان.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

عريقات، ريم أحمد، (2006)، **بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العساف، حسين، (2006)، **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عطوي، جودت عزت، (2001)، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاته**. الدار العلمية الدولية،عمان، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي، (2001)، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر**، دار وائل، عمان، الأردن.



عمار، حامد، (2000)، **مواجهة العولمة في التعليم والثقافة**، الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر.

العمايره، محمد؛ وأبو غرة، محمد، (2004)، درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليمية في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، **مجلة جامعة دمشق**، مجلد (20)، عدد (1)، ص52-64.

العوائد، مسعود سعيد، (2001)، **تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملين في تلك المديريات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

العواملة، نائل، (1996)، **مبادئ في الإدارة العامة**، ط2، مركز أحمد ياسين، عمان، الاردن.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، (2006)، **القيادة والدافعية للإدارة التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغيث، محمد (2002)، الحكومة الإلكترونية في مرحلة الحضانة. **جريدة الرياض**، ع(12308)، ص8.

الغيث، محمد، (1990)، الانتاجية في القطاع الحكومي: المفهوم، المعوقات، وسائل وطرق تحسين الانتاجية. **مجلة الإداري**، 41: ص32 - 48.

الفياض، محمود أحمد عبد الله، (2005)، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

قواسمه، أحمد، (2003)، تقويم الأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين، **مجلة الدراسات (العلوم التربوية)**، مجلد (30)، عدد (1)، ص 65-76.

مخيمر، عبد العزيز، (2000)، **قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية**: ندوان ومؤتمرات، القاهرة، مصر.



مصطفى، أحمد سيد، (2004)، "**تمكين الموظفين..السمات المميزة..والمقاييس المؤشرة**"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر.

المطارنة، شيرين محمد، (2006)، **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

المفتي، كمال جعفر، (1984)، **الرقابة وتقويم الأداء**، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، الأردن.

ملحم، يحيى، (2006)، **التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي**، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

هاينز، ماريون آي، (1989)، **إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال**، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصياغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

هلال، محمد عبد الغني حسن، (1999)، **مهارات إدارة الأداء**، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

اليازجين، حليمة، (2003)، **علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (2003)، **التدريب الإداري**، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية:

Arcaro, J. S., (1998), **Quality in Education**: **An Implementation Handbook**. Delray Beach, FL.: St.Lucia Press.

Beyerlein, M & Harris, C., (2003), **Guiding the Journy to Collaborative Work Systems: A Strategic Design Workshop.** San Fransisco: Jossy-Bass.

Blasé, Jo & Blasé, J., (2004). **Empowering Leadership: What Successful Principals Do**. 2nd ed. Thousands, Oaks, California Crown Press.

Bodner, S.L, (2005), Design and empirical analysis of a model Of Empowering leadership, University of North Texas, Unpublished dissertation, avaliabel on: **www.lib.umi.com/dissertations.** (Nov., 2005)

Byham, W.C., (1992), "Would you recognize an empowered organization if you saw one?", **Tapping the Network Journal**, 3(2)10-13.

Carins, Len., (1994), "I Got the Power: Teachers Empowerment". **Eric Document**. ED 376 156.

Chaves, M., (2001), The X Factor: A Study of Strategies Used to Empower teachers and to What Extent Group of Teachers Feel, Unpublished Doctorial Dissertation, University of La. Verne, 2001. **DAI – A 61/12**, p. 4676.

Conger, J.A, & Kanungo, R.N., (1988), "The empowerment Process: Integrating Theory and Practice". **Academy of Management Review**, Vol. 13.

Cruz, M, & Smith, B., (1999), "The impact of directive leadership group information sampling, decisions and perceptions of the leader". **Communication Research**.26 (3), 349-369.

Daft، Richard L. (2004). **Organizational theory and Design,** 8th ed. Thomson Learning, USA.

Delivecchio, W., (2000), The dynamic Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance, **Dal-B,60/07**, p. 3604.

Diver, K, (1999), "Avoiding empowerment traps". **Management Review**, 88(1),51-55.

Dobbin, F. & Boychuck, T., (1999), "National employment systems and job autonomy: Why job autonomy is high in the Nordic countries and low in the united states, Canada, and Australia", **Organizational Studies**, 2(92),257-291.

Duhan, G., (1999), Teacher Empowerment: "Definitions, Implementation، and Strategies for personal renewal". **Eric Document**. ED 433 329.

Fleming, S., (1996), Leadership for Teacher Empowerment: The Relationship between the Communication Skills of Principals, Transformational Leadership and the Empowerment of Teachers. University of New Orleans. Unpublished dissertation. avaliabel on: **www.lib.umi.com/dissertations, (Nov., 2005)**



Franz, C., (2004), **Cultural study of employee empowerment and organizations justice**, (PhD. Dissertation, Wayne state university.

Gardona, P., (2002), Transcendental Leadership avaliabel on:. **www.management.com**, (Nov, 2005)

Geroym, G. & Anderson, J., (1998), Strategic Performance Empowerment Model, **Empowerment in Organizations,** Vol. 6, No.2, pp 57-65.

Greasly, K., (2005), "Employee Perceptions of Empowerment". **Employee Relations,** Vol.27 No.4. p506-620.

Heaton, W., (1998), "The secret strategy Production & inventory". **Management Journal**, 39(1),78-81.

Hellinghausen, M.A., & Myers, J., (1998), "Empowered employees: A New Team Concept", **Industrial Management**, 40(5), 23-31.

Herrenkohl, R.C., Judson, G.T. & Heffner, J.A., (1999), "Defining and Measuring employee empowerment", **Journal of Applied Behavioral Science**, 35(3), 373-389.

Hughes, L., (2002), "If you want something done right delegate It. **Women in Business**, Vol. 53, 7. p.17.

Hung, C., (2005), **A co Relational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan**, University of Incarnate word. ATT 3193359.

Hynes, J., (2004), The Relationship between the Dimensions of Teacher Empowerment and Principal's Job, Southern Illinois University, UMI, Dissertation preview. avaliabel on: **www.lib.umi.com/ dissertations** (Nov., 2005)

International Survey Research ISR. (2001). Reduce Lose Time Through Role Empowerment. avaliabel on: **www.isrsuvey.com**.

Johnson, W. & Johnson, N., (2004), The Anatomy of Elementary School Principle: an Investigation of Ten Elementary School Principles as to their leadership styles, Characteristics/traits, skills, and function in one North Carolina School System, EdD. The University of North Carolina, **DAI-A 65/03, p.780, Sep.**

Karl. M., (1995), Women and Empowerment, **Participation and Decision Making**, New York: United Nations.

Kotter, J., (1999), "Change Leadership", **Executive Excellence**, 16(4), 16-17.

Lagna, J.F, (1989), "Managing change and school improvement effectively, **NASSP Bulletin**, 73(518), 52-55

Lashway, L., (1996), Facultative Leadership: Clearing House of Educational Management, **Eric Document,** ED. 72.



Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R., (2000)**, Changing Leadership for Changing Times**. UK: Open University

Littrell, F., (2002), Employee Empowerment In China, A Case Study, Site: avaliabel on: **www.isrsuvey.com**.

Mandroft, K., (2003), **Empowerment in the New Workplace's: A Qualitative Study of Managing and Experience**. Canadian Association Forth Study of Adult Education.

Moon, K. & Smith, (1998), The Teaching Project: A Model for Teacher Empowerment. **Language Arts,** 65 (7), p.688-692.

Murrell, L. & Meredith, M., (2000).**Empowering Employees**. New York: McGraw-Hill.

Oetzel, J., (2001), Self construal, communication processes and group outcomes in homogeneous groups**, Small Group Research**. 32(1),19-54.

Onne, J., (2004), The Barriers effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitments,. **Work and stress**, Vol. 18, No. 1.

Osborn, J., (2002), **Components of Empowerment and Hw They Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave the Job**, From the World Wide Web.

Peters, D., (1999), Employee centered**, Executive Excellence**,16(2),8 Press.

Sastry, K., (1988), Performance evaluation models for public enterprises. **The management account Joournal,** 23, (6) P. 433.

Schermerhorn, Jr; Hunt, J.G.; Obsorn R. N., (2000), **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill.

Schoob, Christian, (2000), Personality and Job Performance Under non-Routine Conditions, **Dal-B, 61/11,** p. 6173.

Short, P.M. & Rinehart, J.S, (1994), Teacher empowerment and school, Climate. **ERIC Document**, ED34767.

Short, P.M., (1994), Defining teacher empowerment. **ERIC Document,** ED. 426055.

Smialek, M.A., (1998), Team empowerment, A simple and easy solution. **Quality Progress**, 31(9),65-71.pp.38-52.

Snell, R. & Chak, A., (1998)., The learning organization: Learning and empowerment for whom. **Management Learning**, 29(3).

Stir, Thomas, (2003), Fundamentals of Empowerment: Available on: **www.4ouncestoheaven.com/fundamentals_of_Empowerment-final.pdf.**



Tarja, S. Milna, S. Pauli, P. Diane, I., (2005), Work Empowerment as Experienced by Head Nurses, **Journal of Nursing Management,** Vol.13, No.2.

Thomas, K. W. and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive, Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 4, pp: 666-681.

Thompson, Katherine Laurie Finch. (1999). Middle Level Teacher's Interpretations of Their Experience Regarding Empowerment (Middle School Teachers, Georgia, Shared Decision – Making), **Unpublished Doctorial Dissertation**, University of Georgia, USA – 1999. DAI – A 60/05, p. 1457.

Towajj, Nadia, Shelagh, (2000). Exploring the relationship between Excellence in Job Performance and Excellence in Quality of life. **Journal Personal Selling**, Vol. 21, N. 5, P. 97 – 122.

Ulrey, Dennis, J. (2003). The Impact of Bureaucracy and Political Influence on Employee Empowerment in the Public Sector. **North Central University, Prescott, Arizona**, USA.

United States General Accounting Office. (2001). Practices that Empowered and Involved Employees. (GAO Reports. P. 1 – 36). Available on line: **www.gao.gov.gov/egi-bin/getrpt?gao-0-01-1070**.

Willis, A. K, (1999), "Breaking through the barriers to empowerment", **Hospitality Material Management Quarterly**, 29(4), 69-80.

Wilson, J., (2000). The Effect of interactive Review on Motovation and Job Performance in Survey Research Workers. **Dal-A, 60/10**, P. 4350.

Yukl, G., (2001), **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية



الملحق رقم (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور....................................... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: **"أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه/ المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"**، ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من:

الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الديموغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة، وهي: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على فقرات للكشف عن أثر التمكين الإداري.

الجزء الثالث: ويشتمل على فقرات للكشف عن الأداء الوظيفي.

علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة التي طورها الباحث بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالموضوع، ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ولكونكم من أصحاب الاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية، راجياً منكم التكرم قراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1. مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.
2. وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.
3. إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.
4. أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى سوف تؤخذ بعين الاعتبار.

وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة.

شاكراً لكم تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري.

الباحث

محمد سليمان البلوي

بيانات المحكم:

الاسم:........................	الرتبة العلمية:........................



يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (√) الذي يعكس رأيك

الرقم	الفقرة	مدى الملائمة		درجة الوضوح		ملاحظات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
	الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بمظاهر التمكين الإداري					
.1	يفوضني مديري السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية و التعليم.					
.2	يتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء رأي في أمور عملي					
3	يقدم رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء رأي في أمور عملي					
.4	يوفر لي مديري صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام الموكلة إلي.					
.5	يوفر الهيكل التنظيمي في المدرسة وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية.					
.6	أعمل جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة.					
.7	يقدر مديري ما أبذله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته.					
.8	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.					
.9	يوفر لي مديري فرصاً جيدة للتطوير الذاتي.					
.10	يشجعني مديري على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.					
.11	يتطلب عملي مع رؤسائي مني التعاون مع زملائي بشكل متواصل.					
.12	يدعم مديري العمل الجماعي المهم في المدرسة.					
.13	يحترم مديري رأي وقرارات المجالس واللجان المدرسية.					
.14	يسمح المدير بحرية الرأي لدى العاملين في المدرسة.					
.15	أحس بأن وزارة التربية توفر دورات تدريبية لتطوير المهارات الشخصية للمنتسبين.					
.16	يوفر لي مديري فرصاً جيدة للنمو المهني.					
.17	نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعاً للعمل.					
18	تعد التشريعات التربوية في وزارتي عائقا في تفويض السلطة					
19	يسمح لي مديري بإعطاء الجماعة حرية التعبير					

الرقم	الفقرة	مدى الملائمة		درجة الوضوح		ملاحظات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
18.	أعتقد بأن مديري يوفر لي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار.					
19.	أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.					
20.	أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في مجال العمل					
21.	توافر الإمكانات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة.					
	الجزء الثالث: الفقرات المتعلقة بمظاهر الأداء الوظيفي					
1.	أتفرغ بشكل كامل لمهنة التعليم					
2.	أستعد لمواصلة دوري التربوي خارج أسوار المدرسة.الرسمية					
3.	أتعاون مع أولياء الأمور في حل المشاكل التي تواجه التلاميذ.					
4.	التزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات.					
5.	أشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة.					
6.	أعمل على إثارة وتعزيز دافعية الطلاب.					
7.	أستعد لإجراء البحوث الإجرائية للمساهمة في تحسين مستوى المهنة.					
8.	أحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع المجتمع المحلي.					
9.	أرغب في المشاركة في مختلف لجان خدمة المهنة.					
10.	أقدم كل مساعدة ممكنة يحتاجها الزملاء المعلمين.					
11.	أستعد لبذل مجهود أكبر في سبيل نجاح المدرسة.					
12.	أكون موضوعيا عند تقويم أعمال التلاميذ					
13.	أطالب بدورات تدريبية تلبي حاجاتي التعليمية.					
14.	أعمل على تقوية وعي أولياء الأمور بالقيم التربوية.					
15.	أعتبر أن توجهي للعمل في هذه المهنة توجه مفيد.					
16.	أنمي لدى التلاميذ الشعور بالمسؤولية.					
17.	أتبادل الخبرات مع زملائي داخل وخارج المدرسة.					
18.	ألتزم بمواعيد العمل					
19.	أتعامل مع التلاميذ بكل إحترام					
20.	أشارك الزملاء في تحمل مسؤولية المدرسة.					

الرقم	الفقرة	مدى الملائمة		درجة الوضوح		ملاحظات
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
.21	أبذل قصارى جهدي في إعداد خططي الدراسية.					
.22	أعالج مشاكل التلاميذ بعقلانية.					
.23	أنفذ ما ألتزم به أمام أولياء أمور الطلبة.					
.24	أبلغ مديري عن أية مخالفات تسيء إلى سمعة المدرسة.					
.25	أعمل على إثارة التفكير الناقد لدى الطلاب.					
.26	أتابع الأحداث الجارية في المجتمع المحلي.					
.27	أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.					
.28	أعمل جاهداً للتقدم في عملي.					
.29	أتعاون مع مدرسي المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية.					
.30	أقدر دور أولياء الأمور في العملية التربوية.					
.31	أنمي لدى التلاميذ العادات الحميدة.					
.32	أقيم علاقات ودية مع زملائي.					
33	أشارك في معظم الحملات التطوعية التي تخدم المجتمع					
34	أتعامل مع التلاميذ باحترام					
35	أخطط للبقاء في مهنة التعليم رغم ما لدي من تحفظات عليها					
36	أراعي العلاقات الإنسانية أثناء تعاملي مع الزملاء					



الملحق (ب)
الاستبانة بصورتها النهائية

الملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

أخي المعلم/أختي المعلمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.

ولتحقيق هذا الغرض فقد طور الباحث استبانه تتألف من ثلاثة أجزاء.

1. الجزء الأول: لدراسة المتغيرات الديموغرافية.
2. الجزء الثاني: للكشف عن أثر التمكين الإداري.
3. الجزء الثالث: للكشف عن الأداء الوظيفي.

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة، فإني أرجو أن تنال الاستبانة اهتمامكم، وأن تجيبوا عنها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

الباحث

محمد سليمان البلوي

==

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية:

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع إشارة صح داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك.

أ. النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

ب. المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

ج. سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10



يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بمظاهر التمكين الإداري						
.1	يفوضني مديري السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم.					
.2	يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.					
3	تعد التشريعات التربوية في وزارتي عائقاً في تفويض السلطة.					
.4	يوفر لي مديري صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام الموكلة إلي.					
.5	يوفر الهيكل التنظيمي في المدرسة وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية.					
.6	أعمل جاهداً لتحقيق أهداف المدرسة.					
.7	يقدر مديري ما أبذله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته.					
.8	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.					
.9	يوفر لي مديري فرصاً جيدة للتطوير الذاتي.					
.10	يشجعني مديري على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.					
.11	يتطلب عملي مع رؤسائي مني التعاون مع زملائي بشكل متواصل.					
.12	يدعم مديري العمل الجماعي المهم في المدرسة.					
.13	يحترم مديري رأي وقرارات المجالس واللجان المدرسية.					
.14	يسمح المدير بحرية الرأي لدى العاملين في المدرسة.					
.15	أحس بأن وزارة التربية توفر دورات تدريبية لتطوير المهارات الشخصية للمنتسبين.					
.16	يوفر لي مديري فرصاً جيدة للنمو المهني.					
.17	نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعاً للعمل.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.18	أعتقد بأن مديري يوفر لي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار.					
.19	أشعر بامتلاكي مهارات مميزة في العمل.					
.20	أهتم بتوفير الأفكار الجيدة في العمل.					
.21	تتوفر الإمكانات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة.					
	الجزء الثالث: الفقرات المتعلقة بمظاهر الأداء الوظيفي					
.1	أفضل التفرغ بشكل تام لمهنة التعليم.					
.2	أحس بأني أقوم بمواصلة دوري التربوي خارج أسوار المدرسة.					
.3	أتعاون مع أولياء الأمور في حل المشاكل التي تواجه التلاميذ.					
.4	التزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات.					
.5	أشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة.					
.6	أحرص على إثارة وتعزيز دافعية الطلاب.					
.7	أقوم بإجراء البحوث الإجرائية للمساهمة في تحسين مستوى المهنة.					
.8	أحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع أولياء الأمور.					
.9	أرغب في المشاركة في مختلف اللجان التي تقدم خدمة للمدرسة.					
.10	أشعر بأني أقدم كل مساعدة ممكنة يحتاجها زملائي المعلمين.					
.11	أبذل مجهوداً أكبر في سبيل نجاح العملية التربوية.					
.12	أقوم طلابي بطريقة موضوعية.					
.13	أطالب بدورات تدريبية لتطوير إمكاناتي التعليمية.					
.14	أعمل على تقوية وعي أولياء الأمور بالقيم التربوية.					
.15	أحس أن توجهي للعمل في هذه المهنة توجه مفيد.					
.16	أنمي لدى التلاميذ الشعور بالمسؤولية.					
.17	أتبادل الخبرات مع المعلمين داخل وخارج المدرسة.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
18.	أحافظ على مواعيد العمل.					
19.	تسود الألفة والمحبة بيني وبين التلاميذ.					
20.	أشارك الزملاء في تحمل مسؤولية المدرسة.					
21.	أبذل قصارى جهدي في إعداد خططي الدراسية.					
22.	أحاول أن أعالج مشاكل التلاميذ بعقلانية.					
23.	أنفذ ما ألتزم به أمام أولياء أمور الطلبة.					
24.	أبلغ مديري عن أية مخالفات تسيء إلى سمعة المدرسة.					
25.	أعمل على إثارة التفكير الناقد لدى الطلاب.					
26.	أتابع الأحداث الجارية في المجتمع المحلي.					
27.	أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.					
28.	أعمل جاهداً للتقدم في عملي.					
29.	أتعاون مع مدرسي المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية.					
30.	أقدر دور أولياء الأمور في العملية التربوية.					
31.	أنمي لدى التلاميذ العادات الحميدة.					
32.	أقيم علاقات ودية مع زملائي.					

الملحق (ج)

أسماء السادة المحكمين



الملحق (ج)

أسماء السادة المحكمين

الاسم	مكان العمل	التخصص
أ.د. حمدي الفرماوي.	جامعة عمان العربية.	علم نفس تربوي.
د. شذى العجيلي.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.
أ. د. عبد الرحمن الهاشمي.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.
أ. د. صالح الداهري.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.
عايد علي محمد البلوي.	مديرية تعليم تبوك.	رياضيات.
د. محمد سالم الشموط.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.
أ. د. يوسف مناصرة.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.
د. منيرة الشرمان.	جامعة مؤتة.	إدارة تربوية.
د. علي الزعبي.	جامعة مؤتة.	قياس وتقويم.
د. عماد الزغول.	جامعة مؤتة.	إرشاد وتربية خاصة.
أ. د. أحمد عواد.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.
د. محمد صالح الإمام.	جامعة عمان العربية.	التربية الخاصة.
أ. د. سعيد الأعظمي.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.
أ. د. نايفة قطامي.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.
د. صبري حسن الطراونة.	جامعة مؤتة.	قياس وتقويم.
د. محمد علي محمد الجني.	إدارة تعليم تبوك.	الرياضيات.
د. شاهر خالد حمادنة.	جامعة عمان العربية.	التربية وعلم النفس.
د. عاطف يوسف مقابلة.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.
د. أمين أبو لاوي.	جامعة عمان العربية.	إدارة تربوية.



الملحق (د)

خطابات تسهيل مهمة الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٠٨/٩٠٠

التاريخ : ٢٠/صفر/١٤٢٩هـ

الموافق : ٢٧/٢/٢٠٠٨م

سعادة مدير عام البحوث في وزارة التربية والتعليم المحترم
المملكة العربيّة السعوديّة

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو سعادتكم التكرُّم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمّة الطالب محمَّد سليمان البلوي / ماجستير إدارة تربويّة بتوزيع استبانة دراسته الموسومة بـ: "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعوديّة من وجهة نظرهم"؛ وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. سليمان عربيات

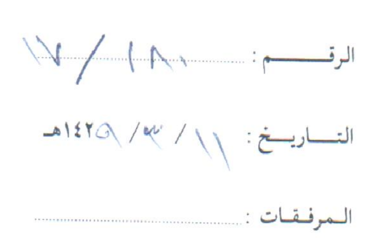
نسخة / عميد الدراسات العليا

١٥٣/٣٧

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز (٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك
التخطيط والتطوير التربوي





تعميم لمدارس محافظة الوجه

المكرم مدير مدرسة / **وفقه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

إشارة إلى خطاب مدير عام البحوث بوزارة التربية والتعليم رقم ١١٠٤١٢ وتاريخ ١٤٢٩/٢/٢٧هـ بشأن تطبيق استبانة الباحث / محمد بن سليمان البلوي بعنوان " **أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه**" وذلك على عينة من معلمي المدرسة للحصول على درجة الماجستير.

نأمل تسهيل مهمة الباحث ، واستيفاء استبانات الدراسة من العينة الموضحة.

وتقبلوا خالص تحياتي ،،،

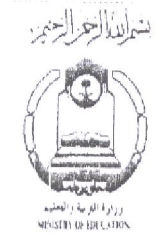
المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة تبوك

د. محمد بن عبد الله اللحيدان

ص / للبحوث التربوي
ص / للملفات

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
وكالة التطوير التربوي
الإدارة العامة للبحوث



الرقم: ١١٠٤١٢
التاريخ: ٢٣ / ٧ / ١٤٢٦هـ
المشفوعات: بدون

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة تبوك (بنات) وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجدون سعادتكم برفقة إستبانه الطالب / محمد بن سليمان البلوي بشأن بحثه بعنوان " أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه " وهو أحد طلاب الدراسات العليا لدرجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية بجامعة مؤته بالمملكة الأردنية الهاشمية .

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بتسهيل مهمته .

ونقبلوا خالص تحياتي

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبدالله الضويان

صورة للإدارة
صورة لخدمات البحث



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
وكالة التطوير التربوي
الإدارة العامة للبحوث

بسم الله الرحمن الرحيم



الرقم: ١١٠٤١٢
التاريخ: ٢٧/٢/١٤٢٩هـ
المشفوعات: بدون

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة تبوك (بنين) وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجدون سعادتكم برفقة إستبانه الطالب /محمد بن سليمان البلوي بشأن بحثه بعنوان " أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه " وهو أحد طلاب الدراسات العليا لدرجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية بجامعة مؤته بالمملكة الأردنية الهاشمية .

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بتسهيل مهمته .

وتقبلوا خالص تحياتي

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبدالله الضويان

صورة للإدارة
صورة لخدمات البحث

هاتف : ٤٠٤٢٨٨٨ – ٤٠٤٦٦٦٦ – فاكس : ٤٠٣٧٢٢٩ – ٤٠١٢٣٦٥ – العنوان البريدي : الرياض – وزارة التربية والتعليم ١١١٤٨



السيرة الذاتية

الاسم: محمد سليمان البلوي.

الكلية: العلوم التربوية.

التخصص: الأصول والإدارة التربوية.

السنة: 2008.

الهاتف: 00966555378044.

00962796608359.

البريد الإلكتروني: m_shaker@hotmail.com.